

Trabajo Fin de Grado

VIABILIDAD COMERCIAL CENTRO DEPORTIVO PERSONALIZADO

Autor

Jorge Nebra Rodríguez

Director

Carmen Berné Manero

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza
Año 2017

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	5
	2.1 Situación actual y perspectivas del sector.....	5
	2.2 Análisis del público objetivo.....	8
	2.3 Análisis pestel.....	10
III.	ESTUDIO DEL ENTORNO COMPETITVO.....	15
	3.1 Competidores.....	15
	3.2 Proveedores	19
	3.3 Fuerzas de Porter.....	20
IV.	ESTRATEGIA COMERCIAL-PLAN DE MARKETING.....	25
	4.1 Producto.....	25
	4.2 Precio.....	30
	4.3 Promoción.....	32
	4.4 Distribución.....	36
V.	ANÁLISIS DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades..	38
VI.	CONCLUSIONES.....	42
	BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Volumen de ingresos en negocios relacionados con el fitness.....	8
Gráfico 2: Motivos de alta en un gimnasio.....	9
Gráfico 3: Motivos de baja en un gimnasio.....	10
Gráfico 4: Ciclo de vida sector fitness.....	25
Gráfico 5: Ciclo vida de un sector.....	27

I) INTRODUCCION

Hoy en día un gimnasio puede ser una buena opción de negocio, pero para hacer realidad este potencial, se tienen que enfrentar muchas dificultades, que si no se superan, pueden poner en riesgo el proyecto.

Más allá de las etapas iniciales de planeación, desarrollo del concepto, estudio de mercado, diseño de espacios y equipamiento, la fase que representa más dificultades y que requiere asesoría especializada difícil de conseguir es la operación. Debe entenderse por operación el manejo global del establecimiento, incluyendo la administración, el servicio al cliente y la dirección de los recursos humanos.

Actualmente, nos encontramos con un panorama en este sector en el que están proliferando cada vez más las grandes cadenas de gimnasios ``low-cost`` en detrimento de los gimnasios de menor tamaño y con un trato más personal. Esto se debe principalmente a que estas cadenas son capaces de establecer unos precios mucho más bajos que la competencia, debido al gran volumen de clientes que son capaces de tener en sus listas, al amplio espectro horario que ofrecen y al uso de maquinaria de última generación. Pero a cambio de esto, plantean otra serie de problemas que acaban por desencantar a gran parte de su clientela. Estos suelen ser un servicio saturado en el que no se pueden usar gran parte de los materiales por el exceso de gente y un trato totalmente impersonal donde el cliente que no está formado en el ámbito se encuentra realmente desorientado.

Aquí es donde surge la idea de negocio ¹ de creación de un gimnasio personalizado en el que cada cliente pueda tener un trato individualizado en función de sus necesidades y objetivos (el cliente es el protagonista). De esta forma buscamos una fidelización del mismo. Esto lo conseguimos mediante la contratación de personal suficiente y formado de tal manera que cada uno de nuestros clientes tenga un planning para alcanzar sus objetivos de la forma más rápida y sepa cómo llevarlo a cabo (su éxito es el nuestro). Nuestra filosofía consistiría en que una vez que el cliente se apunta, se le hace un estudio detallado de su condición física y a partir de ahí el cliente establece unos objetivos. Nuestra labor es la creación de un planning y la explicación detallada del mismo. Otro punto a destacar de nuestra filosofía es la de tener un número óptimo de clientes para que no haya una saturación del espacio ni esperas por el uso de la

¹ Valls, J. F. (2010). Reinventar el modelo de negocio para vender más. Revista de Contabilidad y Dirección, 11, 11-24.

maquinaria, además de monitores en la sala para asegurarnos de que cada cliente realiza los ejercicios de la forma correcta, minimizando las posibilidades de lesión.

Todos estos detalles nos acarrearán unos costes superiores pero que creemos que se verán superados por los ingresos obtenidos debido a la alta tasa de satisfacción y fidelización de los clientes, que es el valor añadido que queremos ofrecer.

El objetivo por lo tanto de este trabajo es analizar la viabilidad a nivel comercial de un nuevo modelo de gimnasio que se desmarca de lo que se ofrece en la actualidad y ver si es posible su realización de una manera objetiva.

II) ANALISIS DEL MACROENTORNO

2.1) SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVA DEL SECTOR

En España existen más de 7.000 gimnasios y centros deportivos, cuyas superficies oscilan entre los 400 y los 600 m², y cuyo negocio supera los 2.000 millones de euros, con un incremento anual del 10% en los últimos años². La competencia que comienza a existir en los gimnasios de nuestro país, nos lleva a la conclusión de que, si un gimnasio quiere seguir siendo competitivo, no puede dejar de invertir, renovando la calidad y la oferta en sus servicios, así como actualizando sus sistemas informáticos, etc.

Hoy en día los gimnasios se encuentran con las siguientes problemáticas:

Carencia de un perfil de servicio del personal

Los criterios que se utilizan con más frecuencia para la selección del personal son: conocimientos, experiencia, grado de estudios y referencias personales, pero en pocas ocasiones se evalúa el perfil de servicio de los entrevistados. Esta cualidad es fundamental en una empresa que brinda servicio.

Los empleados con un buen perfil de servicio disfrutan su trabajo, mantienen un alto nivel de motivación y requieren menos supervisión.

Desafortunadamente los empleados de este tipo son escasos y se cotizan con un sueldo más alto. Además en ocasiones las restricciones del presupuesto hacen que se contrate a personas que están disponibles pero que no son las idóneas.

Sobresaturación de la capacidad de las áreas

Existe una proporción del número de usuarios que se pueden inscribir, de acuerdo a la capacidad instalada: número de cintas caminadoras y elípticas, estaciones de peso integrado, regaderas, cajones de estacionamiento, cupo en salones así como también número de instructores.

No todos los gimnasios tienen la suerte de estar llenos, sin embargo en ocasiones se rebasa el cupo estipulado debido a la ambición desmedida de dueños y accionistas que por un beneficio presente ponen en riesgo la continuidad a futuro.

² <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/46844/1/242941-847571-1-SM.pdf> (Consultado a 18/04/2017)

Esto demerita la calidad del servicio al provocar inconvenientes e incomodidades como listas de espera en aparatos, poca atención de los instructores y congestionamientos en vestidores y salones de clases.

Imagen y profesionalismo del personal

Es necesario cuidar mucho la presentación de los empleados ya que representan la imagen de la empresa y trabajan de cara al público.

La puntualidad también es factor importante en el cuidado de la imagen de la empresa: apertura y cierre de las instalaciones, las clases deben iniciar y terminar a tiempo para no retrasar las demás; las citas para evaluación, los entrenamientos personales, consultas médicas, de nutrición, masaje y cualquier otro servicio que se ofrezca.

El nivel cultural de los empleados es parte importante de la imagen que proyectan. Es recomendable trabajar constantemente en reforzar estos puntos débiles del personal para que se vaya superando en diferentes facetas, aunque parezca que no tiene relación con las actividades que desempeña.

Baja cualificación de algunos entrenadores personales

A menudo las grandes cadenas de gimnasios recurren a monitores o entrenadores personales con una cualificación escasa debido a buscar un ahorro en costes. Estos monitores en ciertos casos solo poseen un curso con una duración aproximada de un mes, que no brinda todos los conocimientos necesarios sobre entrenamiento, fisiología y nutrición para desarrollar un trabajo realmente efectivo. En estos casos habría que recurrir a perfiles formados a nivel universitario en el campo de las ciencias de la actividad física y del deporte y en el campo de la nutrición para poder abarcar todos los aspectos necesarios en el ámbito de la práctica deportiva. Además habría que fomentar la formación continua del empleado para que en todo momento estuviese actualizado ya que el sector del ejercicio físico no para de renovarse y actualizarse día a día.

Mal ambiente de trabajo

Es importante crear un buen clima de trabajo en el que cada persona sepa exactamente sus funciones de esta forma se evitan solapamientos entre el personal y actitudes oportunistas en que unos empleados se aprovechen del trabajo de otros.

De esta forma evitamos que los empleados solo trabajen cuando son vigilados ya que se fomentan incentivos hacia la iniciativa propia, la creatividad, la aportación voluntaria y el compromiso dando lugar a una mayor motivación y a unas mejores expectativas de desarrollo dentro de la empresa.

Escaso enfoque en las necesidades de los clientes

En demasiadas ocasiones los directivos que gestionan estos centros deportivos no tienen una idea clara de lo que es dar servicio en un gimnasio además de no ser muy sensibles a las necesidades del cliente. De esta forma, se centran en dirigir el negocio desde un punto de vista meramente económico, en vez de centrarse en las necesidades de los socios. Esto es un grave error porque un cliente satisfecho no va a cambiarse de gimnasio por lo que te seguirá reportando beneficios económicos. En cambio si te centras únicamente en la parte económica y el socio no se siente satisfecho se desapuntará, repercutiendo negativamente en el aspecto económico.

De esta forma hay que mantenerse en contacto continuo con los clientes para satisfacer sus necesidades y estar abiertos a posibles propuestas que mejoren el negocio. Del mismo modo, no hay que ofrecer perspectivas irreales ni promesas que no se van a cumplir para conseguir que estos se apunten a nuestro gimnasio ya que todo esto solo dará lugar a futuras quejas y una mala fama para nuestro negocio.

Con todo lo comentado hasta ahora, nos damos cuenta que la tendencia que sigue claramente este sector se decanta hacia las grandes instalaciones ``low cost`` que han crecido un 27% con respecto al último año³ y a la aparición de nuevas actividades como el crossfit o Hiit⁴ que están teniendo una gran aceptación por parte del público.

En cuanto a la tendencia general de sector, se observa un continuo crecimiento del mismo, tanto en aparición de centros deportivos (actualmente mas de 4350 clubs deportivos) como a nivel de socios, que se sitúa en 4,89 millones a demás de a nivel de ingresos, con un incremento del 4,9%⁵, manteniendo de este modo un crecimiento a un ritmo similar con respecto al año anterior.

³ Adaptado de Valcarce & López (2014). 2º informe gimnasios low cost en España y Valcarce, López & García (2015). 3er informe gimnasios low cost en España.

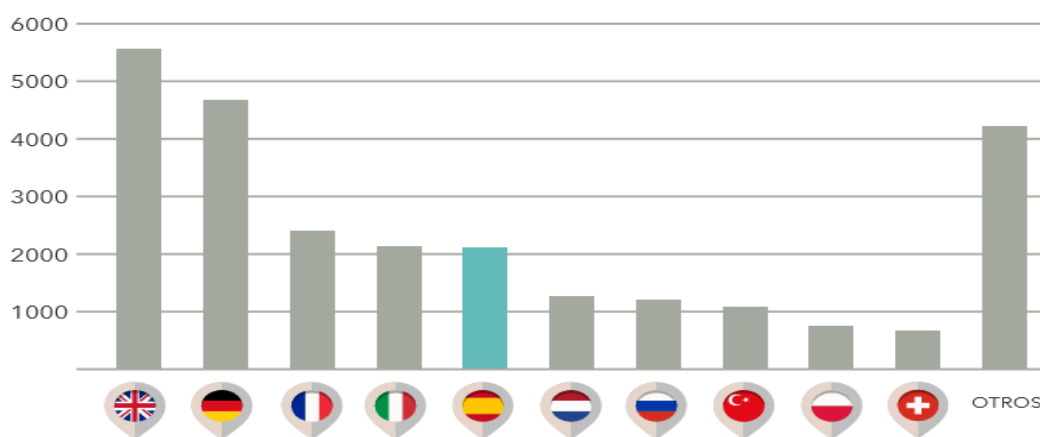
⁴ <http://www.fagde.org/archivos/Tendencias-en-fitness.pdf> (Consultado a 18/04/2017)

⁵ Europe active & deloitte, an overview of the european Health & Fitness Market Report 2016.

2.2) ANALISIS DEL PUBLICO OBEJTIVO

España es un país con un gran potencial para el desarrollo de negocios relacionados con el fitness ya que es la quinta nación de Europa con mayor volumen de ingresos según ``Europe active & deloitte, an overview of the european Health & Fitness Market Report 2016.``(Ver Gráfico1)

Gráfico1: Volumen de ingresos en negocios relacionados con el fitness



Fuente: Europe active & deloitte, an overview of the european Health & Fitness Market Report 2016.``

Actualmente, hay mas de 4350 clubs deportivos que acogen a unos 4,9 millones de socios, moviendo un capital total de alrededor 2130 millones de euros. De esta forma la cuota media se situa en 39,5 euros. Los cadenas mas destacadas a nivel nacional según Europe Active and Deloitte⁶ son Alta Fit (39 centros deportivos), MC Fit (31 centros deportivos) y Servi Ocio (29 centros).

En cuanto al público objetivo, el 30% de los españoles acude a centros acondicionados para la práctica del deporte, mientras que el 17,6% esta abonado a algún gimnasio⁷. Esto nos da un público obejtivo general bastante amplio. Entre las edades con mayor afluencia, destaca el rango de 15 a 24 años de los que el 29,5% es socio de algún gimnasio. Cabe destacar que conforme aumentamos la edad de la muestra la afluencia a estos centros es menor, siendo del 26,8% para el rango de 25 a 34 años, del 20,6% para el de 35 a 44 años, del 16,5 para el de 45 a 54 años y por último del 9% para los mayores de 55 años.

⁶ Europe active & deloitte, an overview of the european Health & Fitness Market Report 2016.

⁷ Encuesta de Hábitos deportivos en españa 2016. Ministerio de educación, cultura y deporte

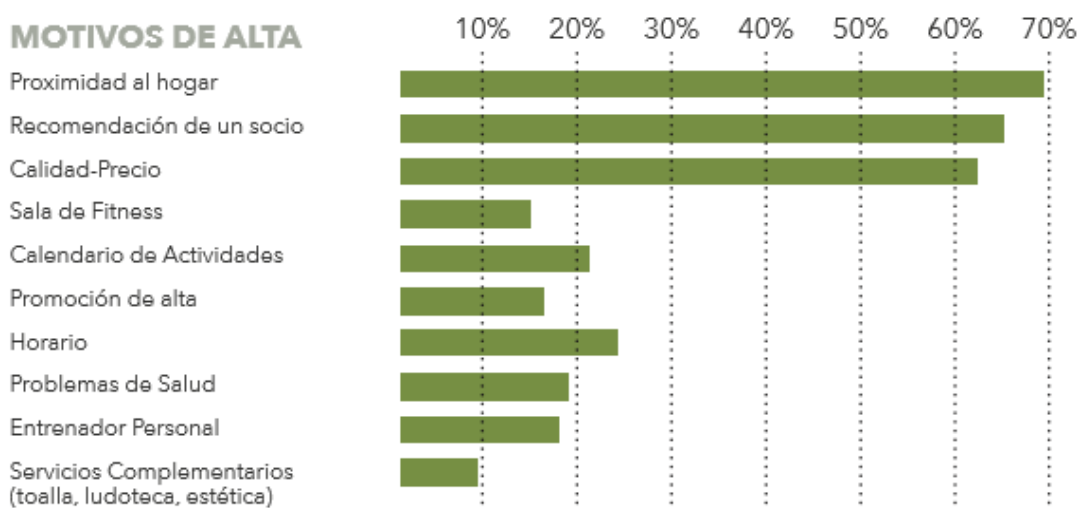
En cuanto a la distribución media por sexos, las mujeres suelen hacer más uso de estos servicios, ya que de media, el 19% esta abonada a algún gimnasio, mientras que en el caso de los hombres es del 16%.

Con estos resultados en nuestra política de captación de clientes vemos importante centrarnos sobre todo en la franja de edad de 15 a 34 años, sin hacer demasiada distinción entre hombres y mujeres.

Con respecto a la permanencia de los socios, de media se sitúa entre los 6 y 12 meses. Los centros deportivos y estudios de entrenamiento personal tienen los mejores indicios de permanencia, mientras que los centros low-cost se encuentran en el polo opuesto, ya que pasados los 6 primeros meses, el 60% de este tipo de centros suele perder al cliente nuevo y, si nos fijamos hasta 12 meses, el 80% de estos no consigue retener al cliente⁸.

A la hora de darse de alta en un gimnasio los motivos más valorados son la proximidad de este al hogar del cliente, las recomendaciones de los socios y la relación calidad precio. En un segundo plano quedarían la valoración de la sala de fitness, el calendario de actividades... como vemos en el Gráfico2:

Gráfico 2: Motivos de alta en un gimnasio

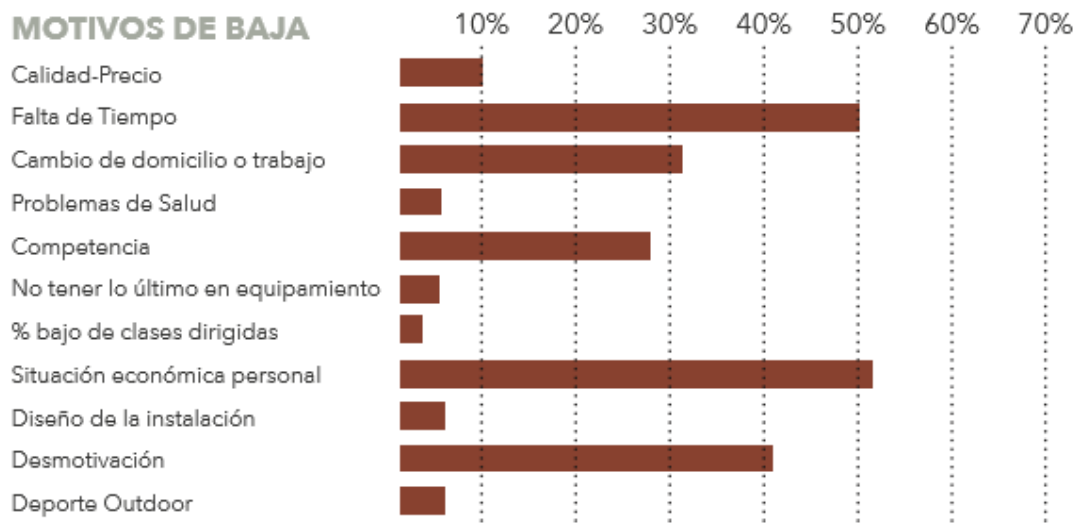


Fuente: <http://lifefitness-blog.es/descarga-el-estudio-anual-del-mercado-del-fitness-en-espana-2015/>

⁸ Adaptado de Valcarce & López (2014). 2º informe gimnasios low cost en España y Valcarce, López & García (2015). 3er informe gimnasios low cost en España.

Por el contrario, las motivaciones de darse de baja vienen dadas sobre todo por la falta de tiempo, el cambio de domicilio de trabajo, la situación económica personal y la desmotivación. Seguido en menor medida por factores como la competencia o la relación calidad precio:

Gráfico 3: Motivos de baja de un gimnasio



Fuente: <http://lifefitness-blog.es/descarga-el-estudio-anual-del-mercado-del-fitness-en-espana-2015/>

Por último, en cuanto a los servicios tecnológicos que valoran, la conexión a internet que venía siendo un factor relevante en los últimos años, ha pasado a un segundo plano. A cambio, toma mayor peso la personalización, como servicio tecnológico, que crece más de un 50% con respecto al año anterior, ya que el cliente no quiere un paquete estándar, sino que busca un contenido personalizado y experiencias a medida.

2.3) ANÁLISIS PESTEL

Una vez analizada la situación del sector y el posible público objetivo, pasamos a realizar el análisis Péstel para tener una visión global de nuestro macroentorno. Este análisis consiste en una técnica descriptiva que permite detallar el entorno en el que operará la empresa en función de los aspectos políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

Aspectos políticos

A nivel político, el tipo de negocio que vamos a desarrollar es una sociedad limitada caracterizada por un capital social mínimo inicial de 3000 euros dividido en participaciones, con al menos tres socios. Puesto que la responsabilidad es limitada los socios en ningún caso responderían personalmente de las deudas sociales.

En el régimen fiscal, esta sociedad tributará por el impuesto de sociedades que será del 15% durante los dos primeros años, por suponer el inicio de la actividad y del 25% durante los años posteriores.

En cuanto al IVA, se tendrá que hacer frente a un 21% tras la subida del 2012 (del 8% al 21%)

A nivel general España tiene firmados múltiples acuerdos comerciales, y el estar dentro de la Unión Económica y Monetaria Europea hace que ofrezca gran seguridad y estabilidad a los inversores extranjeros.

Aunque con la crisis económica, la alta prima de emisión existente y el intento de independencia de algún territorio Español, ha desestabilizado la economía y la política, y aumentado la desconfianza de los inversores, parece que con la leve mejoría económica actual y el aumento del rating por parte de las agencias calificadoras, el mercado y las inversiones extranjeras vuelven a confiar.

Aspectos económicos

A nivel económico, la perspectiva actual nos hace ser más positivos que en los años anteriores ya que vemos cómo se va produciendo una progresiva recuperación económica. El fondo monetario internacional ha elevado una décima su pronóstico de crecimiento para España en este año hasta el 2,3% y ha subido dos décimas para el siguiente, hasta el 2,1%.⁹

Además, el PIB español sigue mejorando por encima de la zona euro, región para la que el Fondo ha estimado un 1,6% tanto en 2017 como en 2018. Además, se espera que España crezca con más fuerza que las principales economías europeas, ya

⁹ <http://www.expansion.com/economia/2017/01/16/587cd220e2704e3c598b45fc.html> (Consultado a 22/04/2017)

que las proyecciones del FMI para Alemania son del 1,5% en 2017 y 2018, para Francia del 1,3% en 2017 y 2018, y para Italia del 0,7% en 2017 y del 0,8% en 2018.¹⁰

En cuanto a la tasa de paro, el número de desempleados descendió en 541.700 personas, mientras que se crearon 413.900 puestos de trabajo, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) publicados por el Instituto Nacional de Estadística.

El número total de parados queda así en 4.237.800, la cifra más baja de los últimos siete años, mientras que la ocupación se incrementa hasta los 18.508.100 personas. Por lo que respecta a la tasa de paro, esta se sitúa en el 18,63% de la población activa, casi 2,3 puntos menos que en 2015, su nivel más bajo desde 2009.

Desde el punto de vista de la composición de la demanda agregada, se espera que el crecimiento del PIB siga sustentándose en el gasto interno, mientras que la contribución de la demanda exterior neta continuaría siendo positiva, aunque decreciente.¹¹

Todo esto nos hace ser positivos a la hora de valorar la perspectiva económica.

Aspectos socio culturales

Nuestro negocio se situará en la ciudad de Zaragoza que cuenta con una población de 661.108 habitantes, dando una densidad por kilómetro cuadrado de 683,99 habitantes, por lo tanto nuestro público objetivo es realmente elevado.

En la última encuesta realizada por el Consejo Superior de Deporte¹² se reseña que el 53,5% de los ciudadanos ha practicado deporte durante el último año, lo que supone un incremento del 9,2% sobre la encuesta anterior.

Entre aquellos que practican deporte, la encuesta investiga sus principales motivaciones. Estar en forma es el principal motivo manifestado para hacer deporte (29,9%) muy especialmente entre las mujeres, 32,7%, frente al 27,6% observado en los hombres. Le sigue por orden de importancia la diversión o entretenimiento (23%)

¹⁰ <http://www.elmundo.es/economia/2017/01/26/5889aced22601dbe198c023e.html> (Consultado a 22/04/2017)

¹¹ <http://www.lavanguardia.com/economia/20161214/412612970914/banco-de-espana-pib-crecimiento-2016-2017.html> (Consultado a 27/04/2017)

¹² <http://munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/006A4574.pdf> (Consultado a 27/04/2017)

Entre los principales motivos por los que la población no hace deporte o no lo practica con mayor frecuencia, se sitúa en primer lugar la falta de tiempo, 43,8%, seguida a gran distancia de la falta de interés, 20%. Los motivos de salud, 11,9% o la edad, 9,9% son determinantes para la población de 55 años en adelante.¹³

Por sexos, según una encuesta realizada por la universidad de Málaga¹⁴, destaca que las mujeres prefieren acudir al gimnasio en compañía para realizar actividades dirigidas y sintiéndose más cómodas en gimnasios femeninos. En cambio los hombres son más independientes a la hora de acudir al gimnasio, pero se decantan por actividades de musculación en centros low cost.

A la hora de valorar la demanda, se ve un importante incremento de la misma en Enero, pasadas las navidades y con el inicio del nuevo año y los nuevos propósitos. Por el contrario, observamos una caída durante el periodo de verano con la coincidencia de las vacaciones y de un mayor número de viajes.

Aspectos tecnológicos

Por último, a nivel tecnológico hay que tener en cuenta dos aspectos: la maquinaria que tiene el propio centro y el creciente uso de apps deportivas para el teléfono móvil.

Cuando hablamos de la maquinaria que posee un gimnasio, hablamos de una gran inversión, puesto que estas son de última generación, pudiendo llegar a tener precios que van desde los 1000 euros para las más sencillas, hasta los 9000 euros para las más complejas y versátiles. Para que un gimnasio esté bien equipado, como mínimo debe tener unas 50 máquinas (contando maquinaria de ejercicio cardiovascular y musculación); de esta forma hay una variedad en la que poder trabajar toda la musculatura desde diferentes ángulos y un número óptimo de máquinas cardiovasculares para que no se saturen. A esto hay que añadir el gasto en juegos de mancuernas, barras y bancos reclinables.

¹³ http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015.pdf (Consultado a 27/04/2017)

¹⁴ <https://prezi.com/cbwdwjhuury/factores-que-afectan-a-la-demanda-de-gimnasios/> (Consultado a 02/05/2017)

Cabe destacar que estas estimaciones serían para un gimnasio de reducido tamaño y que en el caso de grandes cadenas este número se puede multiplicar hasta por tres para dar cabida a todos los practicantes.

En cuanto a las apps, como hemos comentado anteriormente, es uno de los aspectos más valorados por los clientes, ya que personaliza los entrenamientos.

Estas aplicaciones suelen tener un manejo intuitivo y destacan por la gran cantidad de ejercicios que tiene con una explicación detallada, apoyada por videos, imágenes y descripciones. También disponen de diferentes tipos de rutinas según los objetivos de cada persona, pero estas en según que aplicaciones son de pago.

Otros apartados con los que suelen contar son retos donde nos marcan los ejercicios que tenemos que completar para alcanzar un determinado objetivo semana a semana y extras como frases motivadoras, calcular la evolución, el porcentaje en grasa, las calorías quemadas o diferentes tipos de consejos relacionados con los entrenamientos.

Por último, y no menos importante, también suelen incluir información sobre nutrición, ya que esta es un pilar básico a la hora de mejorar físicamente en todos los aspectos. La aplicación nos da consejos y nos propone diferentes dietas dependiendo del objetivo que queramos alcanzar, de esta forma nos facilita una dieta si queremos volumen y otra si queremos definición. También nos dice las calorías que tenemos que tomar dependiendo de nuestra edad, altura y peso. Entre las principales aplicaciones de este ámbito se encuentran Total Fitness, Gym Trainer, Jefit o runtastic. Estas aplicaciones pueden servir de gran ayuda, pero nunca llegan a sustituir los beneficios de un buen monitor o entrenador personal.

III) ESTUDIO DEL ENTORNO COMPETITIVO

En este apartado vamos a analizar principalmente a nuestros competidores y proveedores así como las Fuerzas de Porter desde sus cinco perspectivas: el poder negociadores de los proveedores, de los clientes, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los mismos y la amenaza de productos sustitutivos.

3.1) COMPETIDORES

A la hora de valorar a nuestros competidores, primero tenemos que decidir dónde se va a situar nuestro negocio. Puesto que este va a estar orientado a un trato más especializado y de calidad que se traducirá en un precio algo superior, hemos de situarlo en una zona con un poder adquisitivo medio-alto, de esta forma nuestra clientela podrá hacer frente a las cuotas sin ningún tipo de problema. Por este motivo, nos localizaremos en el centro de Zaragoza, donde además también nos beneficiaremos de la alta densidad de población así como del gran tránsito de peatones, dándonos un mayor acceso a clientes potenciales. Más concretamente, hemos encontrado un local en el paseo Sagasta¹⁵ que se adapta a todas nuestras necesidades. Este tiene un precio mensual de 1800 euros sin incluir gastos e impuestos y una superficie de 250 metros cuadrados.

Si queremos analizar a nuestros competidores lo tenemos que hacer desde una perspectiva amplia, es decir no debemos centrarnos únicamente en los gimnasios más cercanos, sino en cualquier tipo de centro que ofrezca actividades deportivas, como pueden ser los centros municipales, las clínicas de electroestimulación o los centros de entrenamiento personal.

Gimnasios

Nuestro principal competidor en esta zona será el gimnasio Metropolitan puesto que ofrece un servicio similar al nuestro en el que prima la calidad como citan en su página web¹⁶: `` El Departamento de Fitness de Metropolitan cuenta con un amplio equipo de entrenadores e instructores de primer nivel y está equipado con tecnología deportiva de última generación. Todos los socios de Metropolitan, cuentan con una entrevista Welcome to Wellness totalmente gratuita: un plan de inicio personalizado donde uno de nuestros entrenadores le diseñará un programa adaptado a sus

¹⁵ <https://www.idealista.com/inmuelle/36566490/> (Consultado a 10/05/2017)

¹⁶ <https://clubmetropolitan.net/fitness> (Consultado a 14/05/2017)

características físicas y objetivos. Para que empiece a entrenar de forma segura y eficaz desde el primer día.” Además posee unas instalaciones de última generación contando con una gran sala de fitness, salas de actividades con más de 800 horas mensuales de clases dirigidas, sala de cycling, piscina de natación interior de 25 metros y al aire libre, piscina mediana y de aprendizaje para bebés, dos pistas de pádel indoor, cuatro pistas de tenis, una pista de squash, estudio de entrenamiento personal y solárium. Todo esto se traduce en un precio mensual de 38.92 euros, sin incluir el IVA, la matrícula, ni el seguro obligatorio. Incluyendo todo lo anterior, tendríamos una primera cuota de 92 euros y las siguientes de 55 euros

Otros gimnasios que destacan en esta zona son el Worksgym¹⁷, situado en la calle Arzobispo Domenech, que ofrece un precio bastante competitivo (27 euros al mes), pero sus instalaciones estan sin actualizar. Por este motivo, podría ser competencia, pero no orientada hacia el mismo mercado. El Donas Gym¹⁸, un gimnasio que destaca por sus servicios orientados únicamente al sexo femenino y que también se sitúa en la calle Arzobispo Domenech. El gimnasio Karate Kan¹⁹, que se encuentra en la calle San Antonio María Claret y se centra primordialmente en la realización y enseñanza de artes marciales, teniendo como complemento una sala de fitness. Su tarifa básica que incluye ambos servicios es de 47 euros al mes. Por último, el gimnasio Iron Salfer²⁰, que ofrece un nivel de servicio entre el Metropolitan y el Worksgym, es decir, ofrece unas instalaciones de calidad, pero sin un trato tan personal, a un precio medio (algo más bajo que el metropolitan: 45 euros/mes). Este se encuentra en la calle La Paz.

Centros municipales

Como hemos comentado anteriormente, debemos ver la competencia desde una perspectiva amplia, por este motivo, tenemos que incluir como competidores también a los centros municipales deportivos ya que ofrecen servicios relacionados con la mejora física y de la salud, sector en el que vamos a trabajar.

El principal centro municipal que destaca en esta zona es el CDM Duquesa Villahermosa²¹ que ofrece unas instalaciones muy completas que van desde piscina, y pabellón polideportivo, hasta la zona wellness, fitness y de actividades dirigidas todo

¹⁷ <http://worksgym.com/> (Consultado a 14/05/2017)

¹⁸ <http://www.donasgym.com/> (Consultado a 14/05/2017)

¹⁹ <http://www.karatekan.es/> (Consultado a 14/05/2017)

²⁰ <http://ironsalfer.com/> (Consultado a 14/05/2017)

²¹ <http://duquesavillahermosa.es/> (Consultado a 14/05/2017)

ello a un precio competitivo (43 euros/mes) y con maquinaria de última generación (technogym). Además, para cerrar su completa oferta también brinda servicio de fisioterapia y de entrenamiento personal. Por todos estos motivos lo podríamos considerar uno de nuestros principales competidores junto con el gimnasio Metropolitan, puesto que ofrecen una amplia gama de servicios, con unas instalaciones modernas y centrándose en un trato personalizado.

Otro centro deportivo municipal que se encuentra en nuestra zona de competencia es el CDM Salduba²², situado en el Parque Grande de Jose Antonio Labordeta. Este ofrece entre sus servicios un pabellón cubierto, una sala polivalente para la práctica de diferentes actividades, con una superficie de 480 metros cuadrados, y dos piscinas. A nivel de público objetivo, estas instalaciones están claramente orientadas hacia una clientela totalmente diferente a la nuestra, por lo que no lo consideraremos como una amenaza real hacia nuestro negocio.

Clínicas de electroestimulación

En los últimos dos años, la demanda de electroestimuladores musculares y centros específicos de entrenamiento basados en la electroestimulación está creciendo a un gran ritmo²³. Esto es principalmente debido al ahorro en tiempo que supone su uso, ya que una sesión de electroestimulación no suele durar más de treinta minutos, y reduce la posibilidad de lesiones puesto que aumenta la intensidad del trabajo mediante los impulsos pero sin aumentar las cargas por lo que los huesos, ligamentos y tendones no sufren. Ese aumento de la intensidad del trabajo mediante impulsos deriva en un aumento de la fuerza muscular localizada en la zona que se utilice, lo que favorecerá un incremento de la musculatura y de la definición. Además, disminuye la carga cardiovascular, permitiendo entrenamientos de gran intensidad que mejoran la capilarización y vascularización tanto de las fibras blancas como rojas.

Los principales centros de electroestimulación son Ebrofitness, Feelness y Electroestimulación Muscular, que se encuentran en la calle Bolonia, en la avenida Goya y en el Paseo Independencia, respectivamente. Sus precios están entorno a los 22 euros por cada sesión de veinte minutos, lo que lo convierte en un servicio con un

²² http://www.zaragoza.es/ciudad/centros/detalle_Centro?id=99 (Consultado a 15/05/2017)

²³ Pombo, M., Rodríguez, J., Brunet, X. & Requena, B. (2004). Electroestimulación: entrenamiento y periodización. Barcelona: Paidotribo

precio muy superior a las tarifas de los gimnasios, por lo que podemos considerar que están orientados a un público objetivo diferente al nuestro.

Centros de entrenamiento personal

El último grupo de competidores en el que nos centramos es en el de los centros de entrenamiento personal. Aunque no sean gimnasios con todas sus instalaciones y servicios, ofrecen un aspecto muy similar a nuestra idea; un entrenamiento totalmente personalizado, adaptado a las características del cliente para que este pueda alcanzar sus objetivos de la forma más rápida y eficiente.

Los principales centros de esta modalidad de entrenamiento son Sport and Wellness Entrenamiento Personal, que se sitúa en la Plaza San Francisco y ofrece ya no sólo servicios de entrenamiento personal, tanto individuales como para grupos, sino también de nutrición, fisioterapia y entrenamiento online, lo que le permite llegar a un amplio espectro de clientes. Otro local destacado en el centro de Zaragoza (avenida Goya), es Zona de Entrenamiento Personal (ZEP), que oferta conseguir tus objetivos deportivos en tan solo veinte minutos semanales mediante los entrenamientos HIT (high intensity training). Además, para medir todos los progresos cuentan con la herramienta de análisis corporal INBODY230, con la que los clientes son capaces de verificar los cambios en grasa y tejido muscular que se han producido. Muy cerca de este centro, en la misma avenida Goya se encuentra el último local de entrenamiento personal que hemos considerado competencia directa por su cercanía y sus servicios. Este es el centro de entrenamiento personal Feelness que como hemos comentado en el apartado anterior, también ofrece servicio de electroestimulación para completar su oferta. Sus pilares básicos radican en ofrecer entrenamientos cortos pero de gran intensidad para que con el menor tiempo posible se consigan los máximos resultados. Para ello cuenta con un personal altamente cualificado y con más de cinco años de experiencia en el sector.

3.2) Proveedores

En España se encuentran muchas opciones entre los proveedores de máquinas de gimnasios y la mayoría ofrecen un asesoramiento acompañado de la venta de sus máquinas de entrenamiento fitness. Podríamos dividir a estos proveedores en dos grupos, uno de ellos enfocado en la diferenciación en precios, que son los que suelen usar los gimnasios ``low-cost`` y otro enfocado en una mayor diferenciación en calidad.

Aunque es un tema que trataremos más adelante en el apartado de plan de marketing, nuestro objetivo es ofrecer un servicio personalizado por lo que nos decantaremos por los proveedores de maquinaria enfocados en una mayor calidad.

Entre las principales marcas low cost que son accesibles en España destacan las siguientes: Gymcompany, Bodytone y Pro-gym, pero como hemos comentado anteriormente, nos centraremos un poco más en aquellas que se ajustan a nuestros parámetros de calidad. En este apartado las más populares serían Technogym, Precor, Rocfit y Ffitech.²⁴

Technogym

Son los principales proveedores de máquinas de gimnasio del Ministerio de Defensa inglés. Sus máquinas son de alta calidad y ofrecen sus servicios a todo tipo de gimnasios. Pueden ser centros deportivos, espacios de salud, zona wellness en hoteles y oficinas de empresas. Ofrecen un seguimiento de la evolución del gimnasio, asesoramiento financiero y de marketing y ventas para colaborar en obtener la mejor imagen de un gimnasio.

Precor

Es una de las principales marcas de máquinas de gimnasios de EE.UU. que también ofrece compra directa, dando la posibilidad de contactar directamente con ellos para un trato más personalizado y proveerte de su maquinaria.

Rocfit

Lo especial de este proveedor es que además de vender máquinas de gimnasios duraderas y de alta gama, también ofrecen un servicio de asesoramiento y diseño de tu propio gimnasio. Además, cuentan con un buen servicio de mantenimiento y averías de

²⁴ <http://www.ismygym.com/software-web-iphone-android-gestion-reservas/2017/01/27/maquinas-de-gimnasios/> (Consultado a 27/05/2017)

su equipamiento fitness. Por ello este podría ser un proveedor muy adecuado si buscamos una inversión en maquinaria de calidad y a largo plazo, manteniendo una relación constante con dicho proveedor.

FFittech

Este proveedor de máquinas de gimnasios con sede en Portugal diseña sus propias máquinas y cuenta con un gran reconocimiento entre los profesionales del mundo de los gimnasios. Buscan aplicar las últimas tecnologías para estar siempre a la última en materia de innovación en su maquinaria.

3.3) ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Como pasa en cualquier negocio, esta empresa pertenece a un sector en el cual existen otros actores que ofrecen el mismo servicio. Es por ello que para poder analizar este punto, resulta útil el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo nos ayudará en la comprensión del atractivo de esta industria.

Mediante este modelo, Porter enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales que hay que saber conocer muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que lleven al éxito²⁵. Es por ello que, aquellas industrias donde estas cinco fuerzas son intensas, no resultarán atractivas para competir en ellas. Existirán demasiada competencia y presión para obtener beneficios razonables.

Barreras a la entrada

Las barreras de entrada son factores que necesitan ser superados por los nuevos participantes para poder competir con éxito. En primer lugar, es muy difícil establecer barreras de entrada para los competidores, ya que es un mercado fácil de acceder, pero también es cierto que uno de los inconvenientes más importantes de entrada es la inversión inicial que se necesita para poder abrir este tipo de establecimiento. A lo que hay que añadir, lo dificultoso que es la obtención de financiación para un proyecto de estas dimensiones. Es por ello que la solución reside en alquilar un inmueble por lo menos al principio de la actividad, pudiendo así invertir el dinero en otros aspectos (reforma del local, adecuación, maquinaria,...).

²⁵ Valls, J. F. (2010). Reinventar el modelo de negocio para vender más. Revista de Contabilidad y Dirección, 11, 11-24.

Aún así, no existen barreras legales que dificulten el acceso a ese mercado, la diferenciación del servicio es escasa sobre todo en este mercado, existe libre acceso a los canales de distribución y los requerimientos de capital son medios. Por tanto, el objetivo será proporcionar un servicio con un valor añadido percibido mucho mayor que el resto de competidores. Así pues, se buscará ofrecer un servicio de calidad, con variedad de actividades y por un precio fijo, intentando conseguir una importante distancia con el resto de competidores.

Amenaza de sustitutivos

La amenaza de productos o servicios sustitutivos puede venir de cualquiera de los competidores, podría pasar que el gimnasio que había quedado obsoleto y en principio no era competencia directa, se actualice y oferte algo similar a lo que se ofrecerá en este gimnasio, o que el centro deportivo que no era competencia directa porque sus precios eran bastante más altos, mejore los precios y dedique más tiempo a tratar personalmente a sus socios. Si fuera así, se correría el riesgo de que los clientes objetivos se cambiaran a la competencia.

Cualquier forma de hacer deporte, en instalaciones abiertas o cerradas, de titularidad pública o privada, incluso que los posibles clientes dispongan de maquinaria en su casa, supone un posible producto sustitutivo.

Otro tipo de amenaza que se encuentra es la sustitución por necesidad. Debido a la actual situación de crisis, no es raro encontrar clientes que por bien que se encuentren en el gimnasio y por barato que sea, no pueden hacer frente a la cuota y lo sustituyen por actividades deportivas “outdoor”, al aire libre, es decir, practicar running o hacer bicicleta, que no les comprometen a pagar un gastos mensual.

No obstante a todo lo comentado en este apartado, no hay que olvidar que con la entrada de cualquier nuevo competidor podría haber una nueva amenaza de productos o servicios sustitutivos.

Por ello, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutivos no es demasiado grande ni preocupante en el sentido más estricto, si bien hay que prestar especial atención a la fidelización de los clientes para evitar que se vayan a otro gimnasio, así como facilitar que el pago sea lo más llevadero posible a modo de fraccionamientos mensuales o incluso ofertas especiales para aquellos que acrediten su situación de desempleo.

Poder negociador de los proveedores

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el servicio. En este caso serían los que proporcionan todo el material a utilizar como la maquinaria, bicis, mancuernas, colchonetas... además de los proveedores que suministran el agua embotellada y los complementos alimenticios y productos de alimentación para la zona de bar.

En este caso, el poder de los proveedores no es alto ya que existe mucha competencia entre ellos, con la aparición de nuevos productos, así que esto beneficia al negocio. Por lo que al vender productos bastante similares, los precios también lo son. Así pues, un proveedor tiene poder para negociar precios con clientes que compren gran cantidad de material, ofreciendo precios más atractivos a mayor volumen de compra. La crisis económica ha hecho que sus precios sean más competitivos y que sus clientes tengan mayor margen de maniobra a la hora de negociar precios y cantidades.

Poder negociador de los compradores

Este punto es uno de los más importantes a analizar, puesto que en este sector una de las tareas más complicadas, es cambiar o redirigir los hábitos generales de los clientes potenciales de la zona. Además los clientes son esenciales para la supervivencia del negocio y ha de existir un equilibrio en el poder de negociación.

Por una parte, en esta industria no existen los compradores concentrados, ya que cuando los compradores solicitan o demandan este tipo de servicio, es de forma individualizada. Por tanto, no existe un colectivo de compradores que puedan afectar a la fijación de los precios.

Por otra parte, la afición al deporte en estos últimos años se ha visto incrementada de manera exponencial, por lo que si un cliente no quiere continuar en un gimnasio tiene una amplia gama de deportes donde elegir invertir su tiempo.

Además, la gran oferta de polideportivo o campos de fútbol, tenis... aporta una mayor poder negociador y de decisión a los clientes ya que tienen un gran espectro de actividades donde elegir.

Otro punto a tener en cuenta es el que se refiere a los costes de cambio, ya que el cliente tiene la facilidad de cambiar de un gimnasio a otro, sin mayor problema. Sin

embargo, existen varias estrategias que pueden suponer un coste para el cliente a la hora de realizar el cambio de un gimnasio a otro.

Una de las cosas a utilizar en estos casos puede ser el cobrar una matrícula al ingresar en el gimnasio, ya que el cliente no estaría dispuesto a pagar de nuevo otra cantidad similar en otro centro deportivo a menos que le ofreciera un servicio por el que el cliente le mereciera mucho la pena.

También se podría ofrecer una reducción de la cuota mensual a través de la inscripción a través de cuotas semestrales o anuales, de esta manera ante la aparición de una nueva empresa el cliente estaría ligado con la empresa durante un tiempo.

Por lo tanto, existe un gran poder de negociación en aquellos usuarios que solo quieran realizar una actividad concreta debido a que la competencia es más grande si se cogen estos servicios de forma individual.

Rivalidad entre competidores

Las cuatro fuerzas anteriormente comentadas afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son empresas con servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. Cuanto mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para las organizaciones que se encuentran en el sector.

Entre los factores que pueden afectar directamente a la rivalidad se encuentran:

-Los altos costes fijos debidos a la inversión en maquinaria y adecuación del local. Por lo que los competidores mejor asentados partirán con ventaja. Además este gimnasio, al utilizar un local en alquiler, no tendrá costes de construcción, abaratando así los costes iniciales.

-Por otra parte las elevadas barreras de salida, hacen que exista tendencia a incrementar la rivalidad. En este caso debido a la inversión inicial que supone la adecuación del local y la maquinaria.

-Otro factor que afecta a la rivalidad de este sector es el número de centros deportivos que hay en una zona, puesto que mayor número de estos desencadenan en una mayor rivalidad entre los mismos para conseguir la contratación de los clientes.

-Aunque no es un sector nuevo, si que a pesar de la crisis, las personas dado el interés por perder peso, estar en forma,... está habiendo crecimiento en el sector. Por lo que habría que intentar buscar atraer a los clientes potenciales.

IV) PLAN DE MARKETING

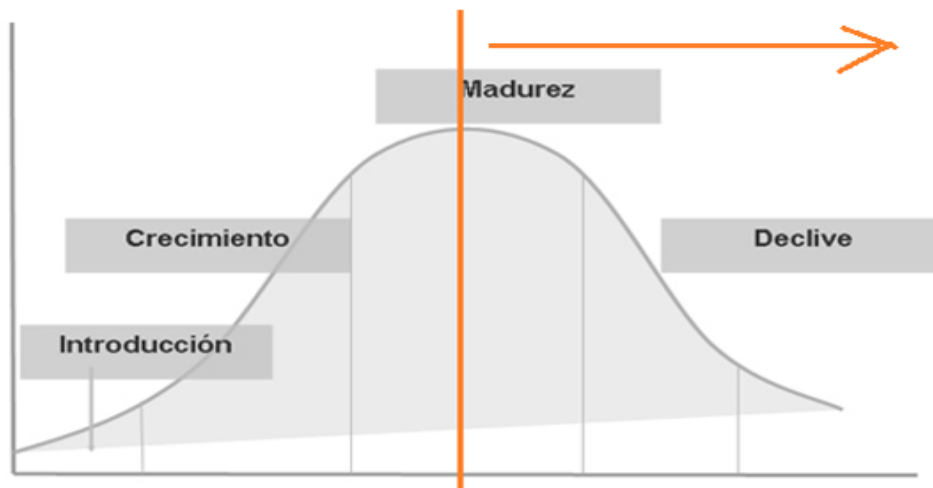
4.1) PRODUCTO

El producto es la variable por excelencia del marketing mix²⁶ ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás.

Dentro del producto se encuentran aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. Es por ello que en este apartado se deben tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

Igual que cualquier producto o servicio, el sector del fitness tiene una fase de implantación, una de crecimiento, una de mantenimiento y una de declive como se puede ver a continuación en el siguiente gráfico, debida a la evolución que estos tienen.

Gráfico 4: Ciclo de vida sector Fitness



Fuente:<https://aacoolhunting.wordpress.com/2015/02/26/el-fitness-evolucion-del-sector-e-influencia-en-otros-mercados/>

²⁶ <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/estrategias-de-marketing-quefuncionan/>. / (Consultado a 02/06/2017)

Todo sector evoluciona de abajo hacia arriba en cuatro fases, por lo que en cada uno de esos momentos, los clientes van a exigir y valorar unos atributos u otros del producto o servicio. Estas son las 4 fases del ciclo de vida de un sector, con ello entenderemos mejor qué ha pasado, está pasando y pasará con el fitness.

Fase 1. Características del producto/servicio

En mercados inmaduros y que no han conseguido la confianza del consumidor, lo que motiva la decisión de compra de un determinado producto o servicio son las características del mismo. El consumidor compara productos y elige aquel que cree que funciona bien y que tiene calidad.

Fase 2. Fiabilidad

La siguiente fase se da cuando un producto o servicio funciona bien. Lo que quiere el cliente es que funcione bien siempre, es decir, que sea fiable. En esta fase, las grandes marcas ofrecen un valor añadido al cliente, ya que le dan la confianza de que si están tan extendidos es porque lo hacen bien.

Fase 3. Personalización y comodidad

Cuando ya se asume que el producto es de calidad y fiable, lo que se quiere es que sea fácil de usar y que esté adaptado a las necesidades específicas. No es una causalidad el éxito que está teniendo el servicio de entrenamiento personal y todos los servicios personalizados vinculados al cuidado personal y a la estética.

Fase 4. Precio

Es la última fase de evolución de un sector. En esta fase, el cliente quiere todo lo anterior y lo quiere al mejor precio. Cuando se entra en esta fase, hay que ajustar mucho los costes de la empresa y optimizar todo el funcionamiento, ya que los márgenes empiezan a reducirse.

En la siguiente ilustración se puede observar las 4 fases anteriormente comentadas.

Gráfica 5: Ciclo Vida de un Sector



Fuente: <https://aacoolhunting.wordpress.com/2015/02/26/el-fitness-evolucion-del-sector-e-influencia-en-otros-mercados/>

Por lo cual, dependiendo de la zona geográfica y del nivel de competencia, el fitness se encontrará en una fase superior o inferior. Lo que no cabe ninguna duda es que prácticamente en todas partes se han superado la primera y la segunda fase, por lo que ahora el fitness se encuentra entre la tercera y la cuarta. Esto se puede comprobar viendo cómo diferentes sectores se han adaptado a las necesidades de los diversos públicos objetivo ofreciendo diferentes productos o servicios a precios competitivos y fáciles de usar.

En nuestro gimnasio el servicio que se quiere ofrecer, es poner a disposición de los usuarios los espacios, el equipo y el personal cualificado necesarios para la realización de las actividades físicas más demandadas en la actualidad en este tipo de establecimiento.

Es por ello que tiene como objetivo un desarrollo integral de todas las cualidades físicas del sujeto: entrenamiento cardiovascular para desarrollar el sistema cardiorrespiratorio, entrenamiento con cargas y de flexibilidad y elasticidad para potenciar el sistema neuromuscular, en resumen, una mejora de la condición física en general que revierte, de manera directa, en una mejora de la salud.

Entre los servicios básicos que se incluirán en la tarifa estándar tenemos el acceso a cualquiera de las clases colectivas así como a entrenar en la zona de

musculación dentro del horario de apertura: de 7.30 de la mañana a 23h de la noche. Además, y por lo que pretendemos destacar con respecto a nuestros rivales, es porque también incluiremos entre nuestros servicios un análisis inicial del sujeto para comprobar su estado físico y plantear los objetivos a conseguir. Con toda esta información, le estableceremos un plan de entrenamiento acorde a dichos objetivos y si el cliente lo desea también un plan nutricional. Para que no decaiga la motivación, planteamos además revisiones periódicas para ver los cambios y realizar las adaptaciones pertinentes si hiciesen falta. Por último, también incluimos dentro del precio el servicio de asesoramiento durante los entrenamientos por parte de los monitores de sala. Es decir, en nuestra sala de musculación tendremos varios monitores que trabajarán de forma activa ayudando, aconsejando y corrigiendo a los clientes para la perfecta realización de los ejercicios.

Dado que nuestro producto es relativamente novedoso por la especialización que ofrecemos es importante asegurarnos de que tenemos un mercado potencial que nos demandaría. Para comprobar esto hemos utilizado una sencilla pero efectiva técnica, que es la realización de encuestas anónimas al posible público objetivo de la zona de del Paseo Sagasta. Dado que el objetivo era que la gente nos contestase, dicha encuesta solo contenía 10 preguntas divididas en dos bloques, un bloque introductorio y el bloque principal.

El bloque introductorio se componía de las siguientes preguntas:

-¿Ha estado apuntado/a en algún gimnasio?: Si; No. Si la respuesta era no, ya no continuábamos con la encuestada, puesto que para la realización de la misma necesitábamos que pudiesen valorar los servicios del gimnasio.

-Edad: 0-18años; 19-30años; 31-49años; más de 50 años

-Sexo: masculino; femenino

-¿Practica algún deporte de forma continua?: Si; No

-Si responde SI: ¿Cuál?

Y el bloque principal de las siguientes:

-En el gimnasio que ha estado/esta. Valore del 1 al 5 (siendo 1suspendido y 5sobresaliente) su satisfacción con respecto al precio.

-En el gimnasio que ha estado/esta. Valore del 1 al 5 (siendo 1suspendido y 5sobresaliente) su satisfacción con respecto a la aglomeración y exceso de gente

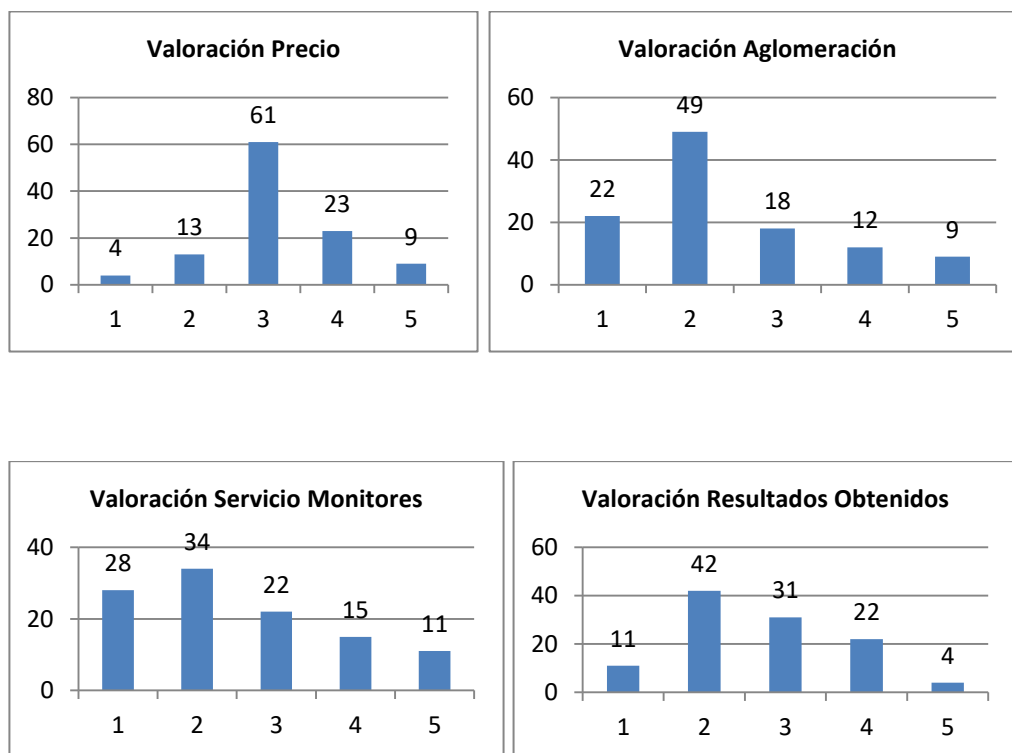
-En el gimnasio que ha estado/esta. Valore del 1 al 5 (siendo 1suspendido y 5sobresaliente) su satisfacción con respecto al servicio de monitores

-En el gimnasio que ha estado/esta. Valore del 1 al 5 (siendo 1suspendido y 5sobresaliente) su satisfacción con respecto a los resultados obtenidos

-Preferiría un trato más personalizado y un seguimiento más cercano en la elaboración de rutinas y dietas, en la realización de ejercicios...: Si; No.

Tras la realización de 150 intervenciones, se consiguió la realización de 110 encuestas (los 40 restantes eran personas que ni estaban ni habían estado apuntadas en un gimnasio) de las que destacan los siguientes resultados:(Ver gráficas)

Gráficas destacadas encuesta:



Fuente: Elaboración propia mediante la encuesta realizada el día 27/06/2017

Todo esto no hace más que impulsar nuestra idea de negocio ya que gran parte de los encuestados esta algo disconformes con aspectos en los que nosotros si cubríamos sus necesidades ya que como podemos observar en las gráficas, a excepción de la valoración del precio, el resto obtienen su máxima puntuación en un dos sobre

cinco y luego decrecen marcadamente. Además el 74,5% de los encuestados confirmo que si que preferiría un trato más personalizado

4.2) PRECIO

Se refiere al valor que el usuario o cliente está dispuesto a pagar por la prestación del servicio y es la variable que define la aceptación por parte del consumidor y con la que más a menudo se juega. Es evidente que si un mismo producto se ofrece más barato, se vende más. Pero siempre hay que tener claros los costes de producción y comercialización del producto, ya que una rebaja exagerada en el precio conlleva a tener pérdidas. En otras ocasiones un producto necesitará ser más caro para ofrecer una mayor calidad.

Por lo que fijar el precio de los servicios que se oferta en este gimnasio, es un aspecto muy importante ya que conducirá al posible éxito del negocio. Entonces, para fijar el precio se debe tener en cuenta una serie de factores como el mercado, la competencia, la demanda, la oferta, el consumidor y el entorno más cercano, así como otros factores internos como los costes.

Como se ha comentado anteriormente, dada la situación de crisis que vive este país, el entorno se presenta turbulento debido a que los consumidores cada vez incrementan más las partidas de ahorro y podrían considerar el pago de este servicio como algo superfluo. De esta manera se analiza en más en profundidad el precio que van a pagar por cada servicio.

El precio es un factor muy importante que hay que tener en cuenta en las ventas, pero no es lo único que afecta al cliente para consumirlo. Los servicios tienen un alto nivel de atributos que hay que tener en cuenta a parte de los costes monetarios como son: pérdida de tiempo, carga psicológica o sensaciones desagradables que afecten de alguna manera a alguno de sus sentidos entre otros.

Si el consumidor se fijara únicamente en el precio del servicio no valoraría el servicio en comparación con el de los competidores en el mercado. Por tanto, se tendrá que obtener una ventaja que le de valor a lo que se oferta y de esta forma se pueda apreciar lo que están dispuestos a pagar o no los posibles compradores.

Por lo que, se debe conseguir esa ventaja competitiva entre los competidores del sector en el que está la empresa y de esta manera, ofrecer lo que busca el cliente y que le resulte significativo sin tener en cuenta únicamente el precio.

Es por ello que a continuación, se va a analizar qué aspectos positivos y negativos hay, los costes totales, variables y fijos de la empresa frente a la competencia, y de esta manera obtener el precio que estaría dispuesto a pagar el futuro cliente.

Entre los aspectos positivos destacan los siguientes (los analizaremos en las fortalezas de nuestro negocio): un servicio personalizado y de calidad, con un número apropiado de clientes y maquinaria de última generación, una fácil accesibilidad, una pequeña zona de ocio, un personal altamente cualificado, incluyendo servicios de fisioterapia, rehabilitación, entrenamiento personal y nutrición, y por último un ambiente cercano y familiar.

En cambio, en lo que se refiere a aspectos negativos de nuestro negocio, encontramos una dificultad importante para ampliar nuestro negocio si fuese necesario, el no poseer un parking propio (aunque hay parking a menos de 700 metros, además de transporte público) y por último un precio mayor que el de las cadenas low-cost debido al tipo de servicio que ofrecemos.

Por lo que respecta a los costes teniendo en cuenta el tipo de negocio, nos enfrentaremos a una gran cantidad de costes como mantenimiento, personal... Además, hay que ser conscientes que los estos, serán mucho más elevados que los de la competencia debido a que ya tienen amortizada toda o parte de su inversión. Entre los principales costes que nos encontraremos están los siguientes²⁷:

- Reformas necesarias en el local²⁸ (climatización, albañilería, suelos, duchas...) 42.000 euros.

- Equipamiento mobiliario 8.000 euros

- Equipamiento fitness (maquinaria)²⁹ 120.000 euros

Los costes citados hasta el momento serían los necesarios para acondicionar el local, por lo que el presupuesto inicial será de 170.000 euros a lo que habrá que súmale los gastos mensuales:

- Alquiler del local³⁰ 1.800 euros/mes.

- Gastos de funcionamiento (luz, agua, seguros...) 1.200 euros/mes

²⁷ <http://franquicias.emprendedores.es/guias-practicas/cuanto-cuesta-montar-un-gimnasio-en-franquicia> (Consultado a 28/06/2017)

²⁸ <http://www.nzreformas.es/> (Consultado a 28/06/2017)

²⁹ <http://www.technogym.com/us/> (Consultado a 28/06/2017)

³⁰ <https://www.idealista.com/inmueble/36566490/> (Consultado a 28/06/2017)

-Sueldos y salarios: 6.000 euros/mes

A partir de estas premisas, y después de haber hecho un estudio de la competencia en el apartado del estudio del entorno competitivo los precios en general serán algo superiores a los de la competencia sobre todo de los gimnasios considerados low cost, pero lo que se pretende es que los clientes tengan una visión equilibrada entre precio y servicio. Por lo tanto, no se pretende iniciar una guerra de precios con los competidores ni de momento, ajustar mucho los precios. Es conveniente centrar la estrategia de precios en la diferenciación y calidad del servicio.

Así pues, los precios quedarán de la siguiente manera:

-Matrícula 20€ (solo se paga una vez)

-Cuota mensual: 40€

-Cuota semestral: 192€ (descuento de un 20%)

-Cuota anual: 336€ (descuento de un 30 %)

-Acceso días sueltos 10 € o bono de 10 accesos por 60€

-Fisioterapia y nutricionista (incluido en precio para socios) 30€ visita

4.3) PROMOCIÓN

Con la comunicación o promoción se busca informar a los clientes de los servicios que se prestan y beneficios que se ofrecen. Se intenta situar en la mente del consumidor como la alternativa que mejor se adapta a sus necesidades y modos de satisfacerlas, motivándole al consumo.

La comunicación se constituye del conjunto de acciones y herramientas que se utilizan para hacer llegar un mensaje al cliente potencial. Es necesario tener en cuenta que con sólo “crear” un nuevo servicio no vale. Es tan importante la creación de este nuevo servicio como hacer llegar éste a los clientes y conseguir que se conozca, se pruebe, que guste y se produzca un efecto amplificador entre éstos.

Para ello a continuación, se va a confeccionar un plan de comunicación por pasos acorde con los objetivos marcados y en consonancia con los valores, objetivos y filosofía empresarial.

Paso 1. Determinar qué se quiere conseguir, cuáles son los objetivos concretos.

Este gimnasio busca captar a clientes de la zona centro de Zaragoza, así como personas que desarrollen parte de su actividad diaria por esta zona (trabajadores, estudiantes...) Además se pretende llegar al consumidor como una empresa que se adapta a las necesidades exigidas por su amplio abanico de actividades y servicios y su horario flexible, pensando siempre en que la gente que trabaja pueda ir al gimnasio en algún momento del día. Igualmente conseguir que la empresa sea vista como un sitio familiar y cercana hacia sus clientes y con unos servicios de calidad.

Paso 2. Decidir a quién va dirigida la comunicación.

Este gimnasio está pensando para hombres y mujeres de todas las edades , con un nivel económico medio-alto y que tengan las siguientes necesidades:

- Perder peso / Adelgazar.
- Ganar en forma física.
- Conseguir una figura más tonificada y esbelta.
- Aumentar masa muscular o Recuperar / Prevenir lesiones.
- Corregir problemas de espalda / Corregir la postura.
- Relacionarse y/o divertirse.
- Encontrar una válvula de escape al ritmo de vida diario.
- Mejorar su vida.
- Prevenir síntomas y patologías relacionadas con la edad.

Paso 3. Pensar en la “idea” que se quiere transmitir.

El foco del mensaje debe ir dirigido al cliente potencial y no se trata de decirle lo bonito que es el nuevo producto o servicio, sino las utilidades y beneficios que va a obtener al utilizarlo/adquirirlo. Crear esa necesidad/deseo hacia este servicio y potenciar su ventaja con respecto a la competencia.

Paso 4. Elaborar el presupuesto con el que se cuenta.

Primordial y básico este punto para elaborar el plan de medios, para analizar errores, tomar medidas correctoras y conocer el retorno económico de la puesta en marcha de este nuevo servicio.

Paso 5. Seleccionar los medios y canales apropiados para el lanzamiento del servicio, su frecuencia de utilización y medir su impacto.

Por mucho que el servicio sea el mejor o el más innovador, si el cliente potencial no lo ve, no sabe qué existe, no lo comprará. Por ello hay que determinar su visibilidad y cuál es la mejor forma de que éste lo vea y sepa de él:

- Redes sociales
- Web
- e-mailing
- Llamadas telefónicas
- Campañas de publicidad offline y online
- RRPP
- Material de apoyo comercial: carteles, folletos, merchandising, etc.

Dada la influencia del boca a boca entre este tipo de población es fundamental. Pero no se puede dejar todo en manos del cliente para tener éxito. Por ello, dentro de los canales no personales se van a realizar los siguientes:

Promoción de ventas

Esta herramienta se utilizará únicamente de manera puntual, al inicio de nuevos clientes y posibles promociones de departamento de fisioterapia y nutricionista en algunas épocas puntuales del año.

Se pretende así:

-Captar nuevos clientes. Se brindarán ofertas destinadas a captar nuevos clientes, como por ejemplo rebajar el precio de la matrícula o si alguno de los socios recomienda y trae algún cliente nuevo se le hace una rebaja del 10 % en el pago de la próxima cuota.

-Fidelizar a los clientes ya existentes. Se pretende conseguir que los clientes estén contentos y satisfechos con los servicios que ofrece este gimnasio. Por lo que, durante el año realizaremos ofertas para clientes antiguos y se puedan beneficiar de algunos servicios que no se incluyen dentro de las cuotas.

Relaciones públicas

Es una herramienta bastante importante ya que puede captar al público con un mensaje más en forma de noticias que en forma de comunicación orientada a la venta. Quizás debido al público al que le estamos enfocando esta sea una de nuestras armas más creíbles.

Es por ello que se grabará una cuña para alguna de las radios más escuchadas. Además, se creará la página web de la empresa, diseñada por una empresa externa, preocupándose por la imagen de la organización a través de la red.

La página principal contendrá el menú con los siguientes iconos:

- La empresa: Al pinchar en este icono aparecerá la información acerca de la empresa, su visión, misión, valores y objetivos.

- Servicios: En este apartado se publicarán todos los servicios que se ofrecen explicando los beneficios y ventajas de cada una de las actividades.

- Instalaciones: En esta pestaña aparecerán las fotos de las instalaciones y equipos de los que dispone el establecimiento.

- Promociones: Aparecerán las distintas promociones que se hagan.

- Noticias: Aquí se anunciarán las posibles clases al aire libre y masterclass, al igual que las posibles incidencias o cosas que se quieran hacer llegar al cliente.

- Contacto: Aparecerá la dirección, el número de teléfono y un plano de la ubicación del gimnasio. También estará el horario y el enlace a Facebook.

Venta personal

Al ser una empresa nueva, la venta personal puede ser uno de las herramientas más efectivas, sobre todo para darse a conocer en el mercado y crear preferencias y convicción en los compradores. Una vez realizado el análisis de mercado y teniendo claro cuáles son los clientes potenciales, se puede iniciar la venta personal. Para ello se facilitarán varios días de puertas abiertas, donde el cliente podrá conocer nuestras filosofía y nuestras instalaciones. Se les hará entrega de folletos informativos y se les dará un pasé para que prueben un día las actividades. Quizás sea una de las armas más costosas para la empresa, pero también una de las más eficaces, ya que se podrá observar y comprender con más detalle las necesidades y características de los futuros clientes potenciales.

Marketing directo

A día de hoy nadie duda del alcance de las nuevas tecnologías, y esta empresa mucho menos. Se potencia y fomenta su uso desde el inicio de la actividad. El marketing directo se puede resumir en dos palabras: Marketing Online. Se ha desplegado la actividad en varias plataformas de redes sociales. Sin embargo, no hay que olvidarse que el público quizás no esté tan dispuesto a la utilización de este tipo de medios.

Entre estas redes sociales destacar Facebook, ya que es la más conocida y dónde mayor información se puede exponer.

Además como ya se ha comentado la empresa dispone una página web corporativa donde los clientes podrán obtener información acerca de la empresa, contactar con la empresa y estar al día de las novedades surgidas en el gimnasio.

Para medir la efectividad de la promoción a través de las vías que se han explicado, cada vez que se capte un nuevo socio, la recepcionista tratará de conocer cuál ha sido el medio por el que ha conocido a la empresa, que le parece lo que se ofrece y transmite y además, que es lo que le ha motivado a solicitar los servicios.

En el caso de las promociones más concretas, será medida por los emails recibidos, es decir, la tasa de éxito de dicha campaña será cuantificada por el número de nuevos clientes interesados en la compañía o propios clientes que se interesan por las promociones, así como en sus servicios.

De esta manera se podrá analizar si las herramientas que se han utilizado han resultado útiles, es decir, si los mensajes que se transmiten son claros o generan duda, y si la promoción está teniendo éxito.

4.4) DISTRIBUCIÓN

Es el elemento del marketing-mix que se utiliza para conseguir que un producto o servicio llegue en las mejores condiciones de lugar, tiempo, espacio y disponibilidad al cliente. Se entiende como lugar físico o área geográfica en donde se va a distribuir, promocionar y vender el servicio.

En el presente caso, la distribución no tiene una importancia relevante, pues todos los servicios son prestados dentro del centro, salvo alguna actividad que se hagan los fines de semana en los alrededores del gimnasio (grupos de running, entrenamientos

al aire libre...) con el fin de captar a más clientes y crear un ambiente más cercano y familiar.

V) ANÁLISIS DAFO

Para finalizar, se va a proceder analizar la situación interna de la empresa así como del entorno que rodea al sector, mediante un análisis DAFO, herramienta que refleja los puntos fuertes y débiles que tiene este gimnasio y las oportunidades y amenazas que le afectan por factores del exterior. Además permitirá ver en un solo vistazo los puntos fuertes y débiles del gimnasio en el mercado.

Debilidades

Entendemos por debilidades aquellas características internas de la empresa, que la podrían dejar en una situación de desventaja frente a sus competidores. Las principales que hemos detectado, son las siguientes:

-Inversión inicial elevada: Para poder acondicionar y dotar de maquinaria, accesorios, pesas,... el local para poner en marcha el negocio, se necesita realizar una inversión importante, a pesar de que el local sea alquilado y por tanto se requiera de financiación externa.

-Personal cualificado y polivalente: Los trabajadores que se contraten necesitan estar cualificados y tener conocimientos en la mayoría de disciplinas que se ofertan para poder asesorar e instruir a los clientes en todos los aspectos que puedan surgir a lo largo de sus entrenamientos ya sean a nivel deportivo, nutricional o de salud.

-Desconfianza del cliente hacia una marca nueva desconocida: Percepción de precios altos en comparación con la tendencia actual de gimnasio low cost. Además se desconoce cómo va a ser la respuesta de la gente por ser nuevos en la zona.

-Tamaño de la instalación: A pesar de que los metros cuadrados que tiene el local son adecuados, en un futuro podría no ser suficiente si la demanda de nuestro servicio es alta, por lo que habría que ampliarlo si fuese posible o trasladarlo a otra dirección.

-No dispone de parking. Solo se puede aparcar en las calles de alrededor.

Amenazas

Son los factores negativos de la zona que pueden llegar a afectar y por tanto se debe pensar como compensarlas en caso de que estén sucediendo o lleguen a suceder:

-La actual situación económica: La coyuntura económica española no está en muy buena posición y mucha gente tiene que ver reducidos este tipo de gastos en su vida cotidiana.

- Incremento de la práctica deportiva al aire libre: Debido a la cercanía del parque natural de la sierra calderona en muchos casos esto puede suponer una amenaza debido al incremento de la práctica al aire libre de ciertos deportes.

-Mercado muy explotado: el mercado de los gimnasios actualmente se encuentra bastante saturado y por tanto los centros deportivos se encuentran en una constante lucha por ajustar precios y hacer ofertas atractivas con el fin de captar nuevos clientes y mantener los que ya tiene.

-Temporalidad. Este tipo de negocio presenta de alguna manera temporalidad ya que en los meses de verano los clientes disfrutan de sus vacaciones y además aquellos que tienen hijos deben de hacerse cargo de ellos, por lo que habrá menos gente en verano. Sin embargo los picos más altos se encontrarían en el mes de enero, marzo, septiembre y octubre.

Fortalezas

Tiene que ver con las ventajas que tiene la empresa sin depender de ningún factor externo, son los principales puntos positivos del negocio:

-Servicio personalizado y de calidad: Como hemos comentado durante todo el trabajo si hay algo por lo que queremos diferenciarnos y destacar es por nuestro servicio. Un servicio diferente a lo que se lleva hoy en día y que pretendemos que haga desmarcarnos de todos nuestros competidores del sector. Queremos ofrecer un servicio completamente adaptado a las necesidades del cliente mediante un personal ampliamente cualificado y una maquinaria de última tecnología.(El cliente es el protagonista)

-Número apropiado de clientes: Dado que queremos que prime la calidad en nuestro servicio, vamos a tener un cupo máximo de clientes, para que cada uno de los que estén apuntados pueda hacer uso de las instalaciones sin ningún tipo de saturación.

-Amplio horario: Se abrirá de lunes a viernes de 7 a 23 horas. Y además se abrirán los sábados hasta las 17 horas. Aunque conforme esté ya en funcionamiento el

gimnasio, se revisará el horario con el fin de que no hayan horas muertas y abrir en horas que soliciten los clientes siempre que sea rentable.

-Gimnasio de última generación: A la hora de equipar nuestro gimnasio con la maquinaria vamos a escoger la de mayor calidad, para que el servicio al cliente sea lo más idóneo posible. Además este tipo de maquinaria está adaptada al funcionamiento fisiológico de nuestro cuerpo y nuestros músculos, por lo que permite un trabajo perfecto sin correr el riesgo de ningún tipo de lesión

-Ambiente familiar: Por no tratarse de un gimnasio grande, el trato al cliente podrá ser mejor y por tanto haya más confianza entre el cliente y el personal.

-Ubicación en una zona adecuada: Se ha decidido ubicar el gimnasio en la zona centro de Zaragoza, teniendo en cuenta tanto el mayor poder adquisitivo de la zona como el gran tránsito de personas. Además la edad media es superior a la de los barrios, lo que nos puede beneficiar a la hora de ofrecer un servicio más personalizado y enfocado en el cliente.

-Accesibilidad: Nuestro gimnasio está ubicado perfectamente para acceder tanto en vehículo privado como mediante en transporte público. Cuenta con varias líneas de autobús que dejan prácticamente en las puertas del centro, además de tener la parada del tranvía a escasos cinco minutos caminando. En lo que se refiere al transporte con vehículo privado, no contamos con parking particular, pero tenemos tanto el parking del Corte Ingles de Sagasta como el Interparking Paraiso a menos de setecientos metros.

-Personal altamente cualificado: Los trabajadores son personas altamente cualificadas con estudios y en continua formación. Además consiguen divertir y amenizar las clases a los clientes.

-Servicio de fisioterapia, entrenador personal, rehabilitación y nutricionista: Los clientes tienen la posibilidad de demandar estos servicios, con el fin de que su entrenamiento sea el óptimo y puedan alcanzar sus objetivos.

-Zona ocio: Dispone de una pequeña zona donde tomar un refresco o suplemento deportivo después del ejercicio o donde relacionarse con otros clientes. Además de disponer de zona de descanso y lectura de revistas deportivas.

Oportunidades

Son aquellos factores del entorno que benefician a la empresa: Son posibles fortalezas futuras en las que la empresa tiene que trabajar para conseguirlas:

-Es socialmente atractivo: Hacer deporte y cuidarse está bien visto, se asocia con modernidad, con vitalidad y con optimismo. Cuidarse forma parte de ese equilibrio global que se busca.

-Cambios en la sociedad: Debido al cambio social que se lleva produciendo hace unos cuantos años orientado al cuidado del cuerpo, este tipo de negocio es una buena oportunidad.

-Es un sector en crecimiento: A pesar de que el sector del fitness ha crecido mucho en España en los últimos años, y a pesar de estar inmersos en una crisis que frena la inversión, el sector sigue en fase de crecimiento. Obviamente, un crecimiento más lento que en los anteriores años, pero en definitiva, la oferta de fitness continúa aumentando, tanto en número como en calidad, con operadores cada vez más profesionales y más potentes.

-Es un servicio 100% incluyente: El fitness tiene una gran diversidad de oferta que lo hace accesible a todo tipo de persona, independientemente de su edad, capacidad física, poder adquisitivo, etc. Incluso es aconsejable en la mayoría de patologías.

VI) CONCLUSIONES

Tras el estudio y análisis del sector realizado a nivel externo e interno, es el momento de valorar la viabilidad comercial del proyecto teniendo en cuenta a nuestros competidores y el momento actual en el que se encuentra dicho sector.

Objetivamente, es una respuesta compleja debido a que nunca sabemos al cien por cien como van a reaccionar los posibles clientes o la competencia ya que sino todos los negocios tendrían éxito. Pero, con los datos que hemos analizado, creemos que si es viable, debido a que hay un mercado en el que no todos los clientes están contentos ya que a la hora de apuntarse a un gimnasio, con la explosión de los modelos ``low-cost``, se ofrece únicamente un servicio de maquinaria, que sin saber sobre el uso de las mismas ni sobre la planificación de los entrenamientos y nutrición lleva a los clientes a una desmotivación, no conseguir sus objetivos y una alta posibilidad de lesionarse. Aquí nace nuestra idea de negocio, en un mercado actualmente poco explotado, con un potencial fuerte y en constante desarrollo, en el que no excluimos a ninguna parte de la población dado que ayudamos y asesoramos desde a personas jóvenes con un único objetivo de mejorar estéticamente, hasta personas de avanzada edad que buscan realizar la rehabilitación de una lesión o simplemente mejorar su salud.

Para que nuestro proyecto se desarrolle con el máximo éxito posible tenemos que tener en cuenta sobre todo varios factores como son los siguientes y que marcarán la diferencia a la hora de triunfar o fracasar.

-Ver como diferenciarse de la competencia, aportando valor para ser concebidos como un servicio diferente. No buscamos ser un gimnasio más, como hemos comentado a lo largo del trabajo, buscamos ofrecer calidad y un servicio personalizado para que el cliente se sienta satisfecho consiguiendo sus objetivos de la forma más rápida posible (``el cliente es el protagonista``). De esta forma conseguiríamos la fidelización del cliente, que en el medio-largo plazo es lo que nos interesa. Esto además repercutiría en una buena fama para el gimnasio debido al marketing que se produciría por el ``boca a boca``

Por otro lado sabemos, que un cliente fidelizado es menos sensible al precio, que en nuestro caso es un factor que podría limitarnos con respecto a nuestros competidores.

-Realizar una buena estrategia para darnos a conocer ante nuestro público objetivo, dado que un producto o servicio por muy bueno que sea, si no es conocido por

los posibles clientes nunca llegará a triunfar. Además, el momento más complejo a la hora de que un negocio triunfe suele ser ese momento inicial donde el mismo aún no se ha dado a conocer. Es por esto que debemos prestar especial atención a este momento y como hemos comentado en la sección de estrategia de marketing (promoción), entre las acciones de comunicación, esta prevista una jornada de puertas abiertas para que los clientes puedan ver nuestras instalaciones y nuestro modo de trabajar. A demás crearemos una página web donde poder promocionar nuestras actividades y servicios, y sobre todo en los primeros meses de ``despegue`` del gimnasio realizaremos anuncios a través de la radio.

-Otro punto en el que podemos tener ciertas dificultades es con nuestros precios, ya que aunque para los servicios que ofertamos son precios muy comedidos, están por encima de la mayor parte de la competencia. Para ello utilizaremos una estrategia de precios de penetración pero sin llegar a la altura de los centros ``low cost`` Por esto tenemos que hacer que el cliente sea consciente del hecho de que poder disfrutar de maquinaria de última generación sin ningún tipo de espera, de contar con monitores totalmente especializados en las áreas relacionadas con el deporte y la nutrición que estarán constantemente asesorándoles y corrigiéndoles y de tener un servicio totalmente personalizado en el que cada dos semanas se revisan los avances del cliente tiene unos costes (estrategia de diferenciación).

-En cuanto a la parte económica del gimnasio, se puede comprobar cómo por una parte requiere una gran inversión para ponerlo en marcha, así como el pago de muchos gastos importantes. El primer año se obtendrían pérdidas, debido al relevante gasto de personal, además del pago del alquiler del local y de la maquinaria. A demás se ha tenido en cuenta que habrá meses que baje el número de clientes debido a las vacaciones de verano.

El proyecto se financiará principalmente con recursos propios, aunque será necesario para obtener liquidez, pedir un préstamo. Por lo que a priori, aunque pueda parecer poco rentable, será necesario obtener los máximos clientes posibles para obtener más beneficios, utilizando promociones y descuentos. A demás, en un futuro se podría estudiar la venta de productos especiales para culturismo y ropa y accesorios, así como incluir nuevas actividades para atraer a otro tipo de clientes. Por ello se espera obtener beneficios a partir del segundo año, gracias al aumento de las ventas.

-Por último en cuanto a la forma jurídica elegida, nos decantamos por una sociedad de responsabilidad limitada, sobre todo por las principales ventajas que tiene, como el número de socios y la responsabilidad limitada al capital aportado. Además los socios tienen la posibilidad de trabajar y además participar en los beneficios que obtenga en un futuro la empresa.

Recapitulando, creemos que nuestro proyecto es viable comercialmente siempre y cuando tengamos especial cuidado con nuestros puntos limitantes y potenciemos al máximo lo que nos hace destacar con respecto a nuestros competidores.

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- Adaptado de Valcarce & López (2014). *2º informe gimnasios low cost en España* y Valcarce, López & García (2015). *3er informe gimnasios low cost en España*.
- Bueno Campos, E. (2007). *Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales*. Editorial Pirámide.
- Europe active & deloitte, *an overview of the european Health & Fitness Market Report 2016*.
- Fernández Blanco, Matilde (1992). *Dirección financiera de la empresa*. Editorial Pirámide
- García, J., Fernández, J. & Bernal, A. (2014). *La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low cost*. Suma Psicológica, 21(2), 123-130.
- Sánchez, J. (2011). *Business & fitness: el negocio de los centros deportivos*. Barcelona: UOC.
- Pombo, M., Rodríguez, J., Brunet, X. & Requena, B. (2004). *Electroestimulación: entrenamiento y periodización*. Barcelona: Paidotribo
- Valls, J. F. (2010). *Reinventar el modelo de negocio para vender más*. Revista de Contabilidad y Dirección, 11, 11-24.
- Walter r. Thompson. *Survey of Fitness trends 2016*. Ph.d., FacsM
- <http://diegocama810.blogspot.com.es/2012/02/analisis-de-las-5-fuerzas-deporter.html>.
- <http://duquesavillahermosa.es/>
- <http://franquicias.emprendedores.es/guias-practicas/cuanto-cuesta-montar-un-gimnasio-en-franquicia>
- <http://ironsalfer.com/>
- <http://lifefitness-blog.es/descarga-el-estudio-anual-del-mercado-del-fitness-en-espana-2015/>
- <http://munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/006A4574.pdf>
- <http://worksgym.com/>
- <http://www.donasgym.com/>

<http://www.elmundo.es/economia/2017/01/26/5889aced22601dbe198c023e.html>

<http://www.expansion.com/economia/2017/01/16/587cd220e2704e3c598b45fc.html>

<http://www.fagde.org/archivos/Tendencias-en-fitness.pdf>

<http://www.ismygym.com/software-web-iphone-android-gestion-reservas/2017/01/27/maquinas-de-gimnasios/>

<http://www.karatekan.es/>

<http://www.lavanguardia.com/economia/20161214/412612970914/banco-de-espana-pib-crecimiento-2016-2017.html>

http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015.pdf

<http://www.nzreformas.es/>

<http://www.technogym.com/us/>

http://www.zaragoza.es/ciudad/centros/detalle_Centro?id=99

<https://clubmetropolitan.net/fitness>

<https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/46844/1/242941-847571-1-SM.pdf>

<https://prezi.com/cbwjhuury/factores-que-afectan-a-la-demanda-de-gimnasios/>

<https://www.idealista.com/inmueble/36566490/>