



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA  
ICAI ICADE CIHS

# **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

## **Doble Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y Educación Primaria**

*Emprendimiento en el sector del entrenamiento personal*

*Proyecto Soma Boutique*

Autores: Ignacio Javier Linares Moratilla e Iván Rodríguez Sobrino

Director: Álvaro Bueno Moreno

Curso académico: 2025/2026

Fecha: 15 de abril de 2026

# 1. Índice

2. Resumen y palabras clave .....	2
2.1 Abstract.....	3
3. Introducción .....	4
4. Objetivos .....	5
4.1. Objetivos generales.....	5
4.2. Objetivos específicos.....	5
4.3. Objetivos operativos .....	6
5. Estudio de campo .....	6
5.1 Análisis de variables macroeconómicas (PESTEL) .....	6
5.2. Análisis de mercado.....	7
5.3. Competencia .....	10
5.4. Conclusiones del estudio .....	12
6. Desarrollo del negocio y la actividad .....	15
6.1. Objetivo del negocio o actividad.....	15
6.2. Descripción del negocio .....	15
6.2.1. Qué se ofrece .....	16
6.2.2. Target de clientes.....	18
6.2.3. Estructura de las progresiones de entrenamiento .....	19
6.2.4. Estructura de una sesión modelo .....	20
6.2.5. Descripción de material y espacio.....	20
6.2.6. Evaluación y seguimiento del servicio.....	21
6.2.7. Comunicación con los clientes.....	21
6.2.8. Protocolos de seguridad y calidad .....	21
6.2.9. Servicios extras.....	22
6.2.10. Horarios y ofertas .....	22
6.2.11 Recursos humanos y organización .....	23
6.3. Análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades).....	26
6.4 Temporalización de las acciones e implantación .....	29
6.5 Plan de viabilidad y estrategia económica .....	31
6.5.1. Forma jurídica .....	31
6.5.2. Inversión inicial y financiación .....	31
6.5.3. Estructura de costes.....	32
6.5.4. Cuenta de resultados previsional .....	33
6.5.5. Flujo de caja .....	33

6.5.6. Rentabilidad y periodo de recuperación .....	35
6.5.7. Análisis por escenarios .....	35
6.5.8. Conclusión del análisis económico .....	37
6.6 Evaluación del proyecto .....	37
6.7 Misión, visión y valores de la empresa .....	40
7. Conclusiones .....	41
7.1 Conclusiones Iván Rodríguez.....	41
7.2 Conclusiones Ignacio Linares .....	43
Bibliografía:.....	45

## 2. Resumen y palabras clave

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo el diseño y análisis de viabilidad de un centro de entrenamiento personal premium denominado *Soma Boutique*. Este modelo de negocio se basa en la oferta de un servicio altamente personalizado, dirigido a un público con poder adquisitivo medio-alto que busca mejorar su condición física mediante un acompañamiento profesional continuo.

El proyecto se fundamenta en la diferenciación frente a la competencia a través de la calidad del servicio, la atención individualizada y el uso de herramientas de seguimiento del progreso del cliente, como sistemas de medición de composición corporal y registro detallado del rendimiento. Asimismo, se propone un modelo de baja masificación, con un número reducido de clientes, lo que permite mantener un alto nivel de exclusividad y resultados.

Para la elaboración del proyecto se ha llevado a cabo un estudio de mercado centrado en la Comunidad de Madrid, analizando variables como la renta media, la competencia existente y la localización óptima del negocio. Además, se ha desarrollado un plan de implantación, un análisis DAFO y un plan económico que incluye la inversión inicial, los costes operativos y la previsión de ingresos.

Los resultados obtenidos indican que el proyecto es viable económicamente, alcanzando el punto de equilibrio con un número reducido de clientes y presentando una alta rentabilidad en escenarios realistas. Finalmente, se establecen indicadores

clave de rendimiento que permiten evaluar el éxito del negocio y garantizar su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

### **Palabras clave**

Entrenamiento personal; modelo de negocio; gimnasio boutique; viabilidad económica; fidelización de clientes; salud y rendimiento.

### **2.1 Abstract**

This Final Degree Project focuses on the design and feasibility analysis of a premium personal training center named Soma Boutique. The business model is based on providing a highly personalized service aimed at clients with medium-to-high purchasing power who seek to improve their physical condition through continuous professional support.

The project emphasizes differentiation from competitors through service quality, individualized attention, and the use of monitoring tools such as body composition analysis and detailed performance tracking. Additionally, the model is built on low client density, allowing for a more exclusive environment and better training outcomes. A market study was conducted in the Community of Madrid, analyzing variables such as average income, competition, and optimal business location. Based on this analysis, a strategic implementation plan, a SWOT analysis, and a financial plan were developed, including initial investment, operational costs, and revenue projections.

The results indicate that the project is economically viable, reaching the break-even point with a small number of clients and showing high profitability under realistic scenarios. Finally, key performance indicators are established to evaluate the success of the business and ensure its long-term sustainability.

### **Key words**

Personal training, Business model, Boutique gym, Economic feasibility, Customer retention, Health and performance

### 3. Introducción

En los últimos años, el sector del fitness ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por una mayor concienciación sobre la salud y el bienestar, tal y como señala EuropeActive (2023). En el caso español, el mercado del fitness alcanzó un valor aproximado de 2.300 millones de euros en 2022, situándose como el cuarto mayor mercado de Europa en términos de facturación. Asimismo, el sector cuenta con más de 4.000 centros deportivos y alrededor de 5,4 millones de usuarios, lo que representa aproximadamente un 16,5% de la población.

Este crecimiento se enmarca en una tendencia estructural hacia estilos de vida más activos y saludables, así como en un aumento del gasto en servicios relacionados con el bienestar. Además, el mercado presenta una evolución constante, con previsiones de crecimiento sostenido en los próximos años debido al incremento de la demanda y a la incorporación de nuevas tecnologías aplicadas al entrenamiento. En esta línea, Thompson (2023) destaca cómo el sector fitness evoluciona hacia modelos más personalizados y digitales.

En este contexto, el sector del fitness ha experimentado una progresiva segmentación, destacando la aparición de nuevos modelos de negocio. Por un lado, los gimnasios low-cost han crecido notablemente, orientados a un público amplio con precios accesibles. Por otro lado, han surgido centros boutique, caracterizados por ofrecer servicios exclusivos, altamente personalizados y con un mayor valor añadido para el cliente. Esta polarización del mercado responde a la diversificación de las necesidades y expectativas de los usuarios, que buscan experiencias más específicas y adaptadas a sus objetivos.

Asimismo, la tendencia hacia la personalización del entrenamiento se ha consolidado como uno de los principales factores de diferenciación en el sector, como apuntan Boutellier et al. (2020). En paralelo, la digitalización y el uso de herramientas tecnológicas, como sistemas de monitorización del rendimiento o plataformas online, están transformando la forma en que se prestan estos servicios, generando nuevas oportunidades de negocio.

En este contexto surge Soma Boutique, un proyecto empresarial que propone un modelo de centro de entrenamiento personal premium basado en la atención individualizada, la exclusividad del servicio y el control continuo del progreso del cliente. A diferencia de los gimnasios tradicionales, este modelo prioriza la calidad frente a la cantidad, limitando el número de clientes con el objetivo de garantizar una experiencia personalizada y resultados más eficaces.

Tal y como indica Deloitte (2022), la segmentación del mercado en modelos low-cost y boutique responde a la diversificación de las necesidades del consumidor.

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como finalidad analizar la viabilidad de este modelo de negocio, abordando aspectos clave como el estudio de mercado, la definición del servicio,

la planificación de la actividad, la estrategia económica y la evaluación del proyecto. De este modo, se pretende demostrar que un modelo basado en el alto valor añadido por cliente y en la fidelización puede ser sostenible y rentable en el contexto actual del sector fitness.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivos generales**

- Analizar la viabilidad técnica, económica y comercial de un centro de entrenamiento personal premium en la Comunidad de Madrid.
- Diseñar un modelo de negocio de entrenamiento personal boutique basado en la calidad del servicio, la personalización y la fidelización del cliente. El diseño del modelo de negocio se basa en la propuesta de valor y segmentación de clientes, elementos clave según Osterwalder y Pigneur (2010)

### **4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un estudio de mercado del sector del entrenamiento personal en la Comunidad de Madrid, teniendo en cuenta variables demográficas, económicas y competitivas.
- Identificar y definir el perfil del cliente objetivo en función de su poder adquisitivo, necesidades y estilo de vida.
- Analizar la competencia directa e indirecta para detectar oportunidades de diferenciación dentro del sector del entrenamiento boutique.
- Diseñar una propuesta de valor basada en la atención personalizada, el seguimiento del progreso y la experiencia del cliente.
- Desarrollar la estructura del servicio ofrecido, incluyendo la planificación de las sesiones, los recursos materiales y la organización del espacio.
- Elaborar un plan de implantación que contemple las fases de puesta en marcha, captación de clientes y consolidación del negocio.
- Desarrollar un plan económico-financiero que permita evaluar la inversión inicial, los costes operativos, los ingresos previstos y la rentabilidad del proyecto.

- Establecer indicadores de evaluación que permitan medir el rendimiento del negocio a nivel económico, comercial y operativo.

#### 4.3. Objetivos operativos

- Optimizar la ocupación de las franjas horarias del centro.
- Garantizar la calidad del servicio mediante protocolos de seguimiento y evaluación.
- Implementar un sistema de control del progreso del cliente.

### 5. Estudio de campo

#### 5.1 Análisis de variables macroeconómicas (PESTEL)

**Tabla 1. Análisis PESTEL**

<b>Factor</b>	<b>Elementos clave</b>	<b>Impacto en Soma Boutique</b>
<b>Político-Legal</b>	Regulación del sector deportivo, licencias de actividad, seguros obligatorios	Aumenta la profesionalización, pero supone barreras de entrada y costes iniciales
<b>Económico</b>	Renta disponible, IPC, nivel de empleo	Influye en la capacidad de pago del cliente y en los costes operativos del negocio
<b>Sociocultural</b>	Tendencia hacia el wellness, mayor conciencia sobre salud, demanda de personalización	Favorece directamente el modelo boutique basado en atención individualizada
<b>Demográfico</b>	Alta densidad poblacional, envejecimiento progresivo, concentración urbana	Amplía el mercado potencial y genera nuevas oportunidades en entrenamiento para la salud
<b>Tecnológico</b>	Apps de entrenamiento, plataformas digitales, herramientas de seguimiento	Mejora la experiencia del cliente y permite diferenciar el servicio
<b>Ecológico</b>	Conciencia ambiental, eficiencia energética	Puede influir en la percepción del cliente y en la imagen de marca
<b>Estacionalidad</b>	Picos en enero y pre-verano, bajadas en verano y Navidad	Obliga a adaptar estrategias de captación y fidelización

*Nota. Elaboración propia*

La siguiente tabla sintetiza los principales factores del entorno que pueden afectar al desarrollo del negocio, permitiendo una visión global y estructurada del análisis PESTEL.

## 5.2. Análisis de mercado

El estudio de mercado realizado sigue un enfoque descriptivo basado en el análisis de fuentes secundarias, como datos estadísticos oficiales y herramientas digitales de recopilación de información. Este tipo de análisis es habitual en estudios de viabilidad empresarial, permitiendo identificar tendencias, segmentar el mercado y evaluar la competencia (Kotler & Keller, 2016).

Asimismo, el análisis del entorno competitivo se apoya en modelos de estudio de mercado aplicados al ámbito deportivo, donde la segmentación del cliente y la localización son factores clave para el éxito del negocio (Ratten, 2020).

### 5.2.1. Contexto demográfico

Debido a la naturaleza de la empresa Soma Boutique, los ingresos del negocio dependen en gran medida del perfil del cliente objetivo. El cliente objetivo es uno con un poder adquisitivo suficiente para poder permitirse un servicio de entrenamiento personalizado y con continuo control por profesionales de la actividad física y del deporte.

### 5.2.2. Poder adquisitivo

Como se mencionó en los últimos dos puntos, los clientes de Soma Boutique provienen de municipios con una renta media neta anual elevada. El servicio ofrecido no es común ni asequible para la mayoría de las rentas. Por ello, se debe encontrar municipios con la mayor renta neta media anual.

Analizando los datos del INE, se ha concluido que los municipios con mayor renta neta anual son los siguientes mostrados en la tabla.

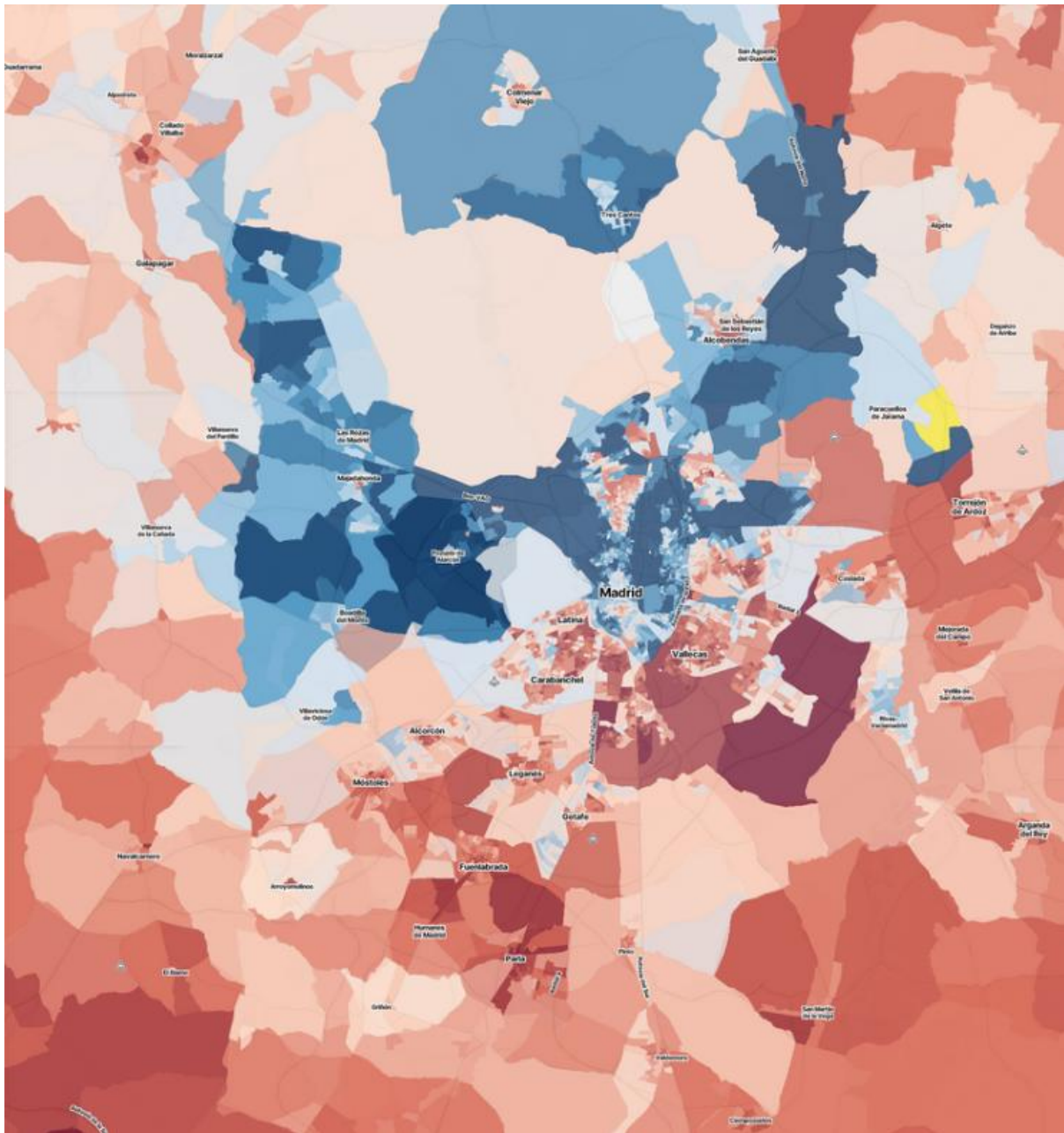
**Tabla 2. Renta neta media por persona**

Municipio	Renta neta media anual	Renta neta media mensual	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Población	Densidad
Pozuelo de Alarcón	29.258€	2.438€	43,10	89.378	2074
Boadilla del monte	24.748€	2.062€	47,38	65.839	1390

Torrelodones	23.173€	1.931€	21,67	25.316	1168
Las rozas	22.578€	1.881€	58,28	98.590	1692
Majadahonda	22.550€	1.879€	38,47	73.355	1907
Venturada	22.057€	1.838€	10,22	2.559	250
Tres Cantos	21.585€	1.798€	37,95	53.932	1421
Alcobendas	20.706€	1.725€	45,24	121.373	2683
Villaviciosa de Odón	20.438€	1.703€	68,20	29.273	429
Villanueva de la Cañada	19.703€	1.641€	34,76	23.759	684

*Nota. Elaboración propia a partir de datos del INE (2024), WikiBarrio (2025) y Apify*

**Figura 1. Mapa de la Comunidad de Madrid según renta neta**



*Nota. Tomado de Wikibarrío*

*Este es el mapa de la Comunidad autónoma de Madrid dividido en secciones. Cuanto más azul e intenso es, mayor renta media por habitante tiene esa sección. Cuanto más rojo e intenso es, menor renta media por habitante tiene esa sección.*

*Teniendo en cuenta estos datos se deben considerar determinadas zonas de la Comunidad de Madrid como potenciales candidatos a ubicar la empresa.*

### 5.3. Competencia

La competencia existente en el sector es limitada debido al carácter exclusivo del servicio ofertado, al ser un servicio tan demandante económicamente un número reducido de empresas adopta este modelo de negocio, lo que indica un nivel de competencia relativamente bajo.

Utilizando la web Apify Scraper se han logrado los siguientes resultados:

La herramienta Apify permite automatizar la extracción de datos a través de la integración de APIs (*Application Programming Interface*). Una API es una interfaz que permite que dos programas se comuniquen entre sí. En este caso, Apify permite integrar los datos obtenidos mediante un actor (web scraper). Este actor es el que se encarga de buscar los datos, a través de un input (una palabra clave y localización) se especifican. La web implementa el uso del scraper y recopila los datos en muchos formatos, en este caso en el mapa de Google Maps.

En este estudio de campo se ha utilizado la aplicación web Apify para obtener datos sobre centros con actividades muy cercanas a Soma Boutique. A través del scraper de Google Maps, se han obtenido datos sobre estos centros y sobre su localización en la Comunidad de Madrid.

#### **Input:**

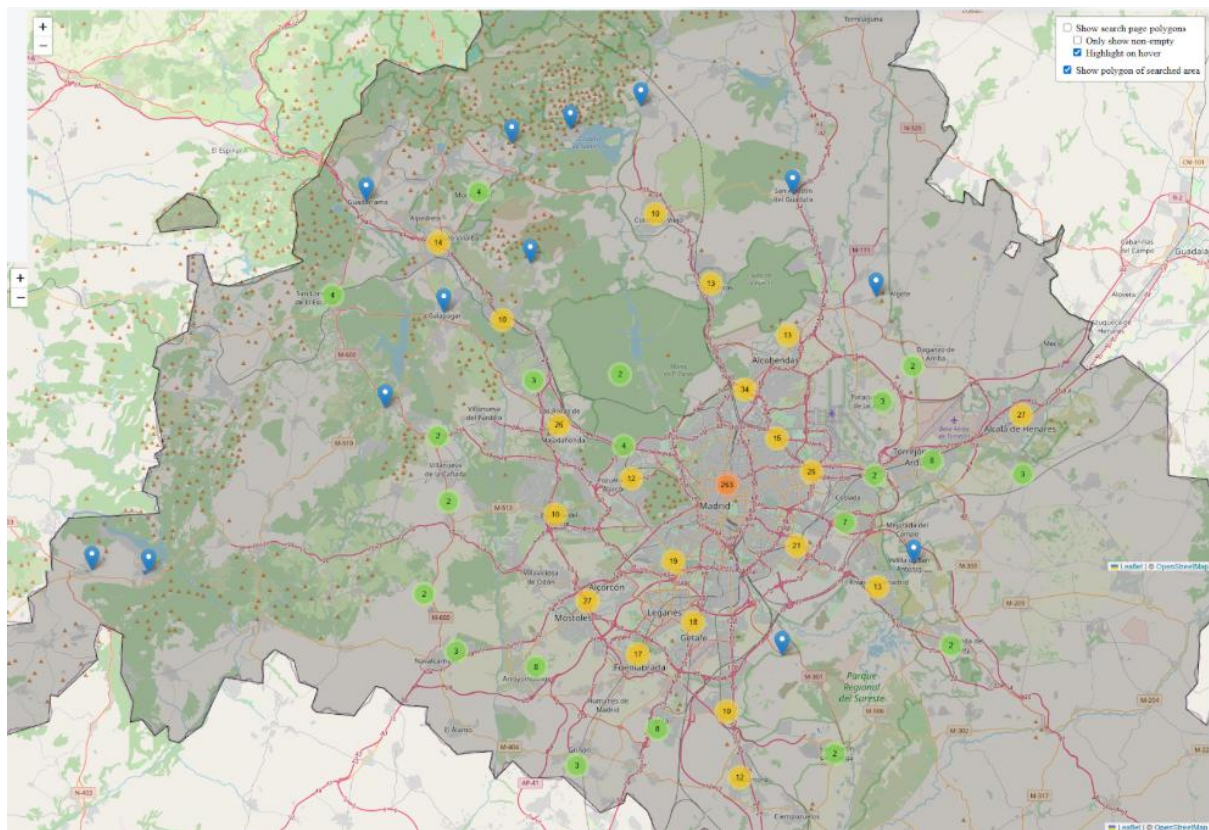
- Palabra clave: Entrenamiento grupos reducidos
- Localización: Comunidad de Madrid

#### **Mapa con los resultados:**

<https://api.apify.com/v2/key-value-stores/4Oarf0aOf43Vp033S/records/results-map>

**Número de resultados:** 699

**Figura 2. La competencia de Soma Boutique en la Comunidad de Madrid**



*Nota. Tomado de Apify*

El negocio se ubicará en una zona con un sueldo neto medio anual superior a 20.000€, por lo que tendrán suficiente capital para permitirse un gimnasio de grupos reducidos.

Los servicios ofrecidos por modelos de negocio parecidos son los siguientes:

**Tabla 3. Precios de otros centros similares**

<b>Empresas</b>	<b>Número de centros</b>	<b>3 sesiones GR</b>
Ren coach	3	199,00 €
Crys Dyaz & Co	4	750,00€
Training boutique las rozas	4	380,00 €
Ufit boutique gym	6	445,00 €
Q boutique fitness	1	500,00 €

<b>Promedio</b>		<b>454,80 €</b>
-----------------	--	-----------------

*Nota. Elaboración propia a partir de datos de sus páginas webs*

### **5.3.1. Diferencias con otros negocios**

Los servicios que ofrece la empresa es la máxima atención al detalle y la comodidad del cliente. Esto se fundamenta en un servicio de toallas, alimentación e hidratación personal para cada cliente, unas instalaciones equipadas con material de última generación y un servicio personalizado anotando las marcas en cada levantamiento para asegurar la sobrecarga progresiva de los clientes sin necesidad de que el cliente registre manualmente dicha información.

A su vez, con el fin de evidenciar su progresión semana a semana se utilizará un sistema de pulsos electromagnéticos que detalla el porcentaje graso, porcentaje de masa muscular, retención de líquidos, y otros parámetros que permiten evaluar la evolución del cliente semana a semana.

### **Factores de elección del servicio**

Los clientes tienden a elegir este tipo de servicios por la sensación de comodidad y profesionalidad que transmite. Además, debido a la falta de esfuerzo en cuanto a la preparación de su entrenamiento por parte de los clientes, conseguirán resultados que nunca habían logrado, optimizando el esfuerzo y el tiempo de entrenamiento.

## **5.4. Conclusiones del estudio**

Utilizando todos los datos a disposición (los datos del INE, los datos de [Wikibarrío.es](http://Wikibarrío.es) y los de Apify) y teniendo en cuenta todos los aspectos relevantes, se ha creado una tabla a forma de síntesis. La tabla divide los diferentes municipios de Madrid según: la renta neta media anual por persona, la densidad, la población, la competencia y la superficie. Además, se incluye una nota que valora cada municipio dando diferente valor a cada categoría. La nota de cada municipio escala de 0 a 5. Se utilizaron las siguientes fórmulas:

Donde:

$$\alpha = \frac{\alpha_{renta\ anual} - \alpha_{renta\ mín}}{\alpha_{renta\ máx} - \alpha_{renta\ mín}}$$

" $\alpha$ " Hace referencia a la primera categoría, renta neta anual media por persona, que tiene un valor del 30% o 0,3 en la fórmula final.

$$\beta = \frac{\beta_{densidad} - \beta_{densidad\ mín}}{\beta_{densidad\ máx} - \beta_{densidad\ mín}}$$

" $\beta$ " Hace referencia a la segunda categoría, densidad, que tiene un valor del 25% o 0,25 en la fórmula final.

$$\gamma = \frac{\gamma_{población} - \gamma_{población\ mín}}{\gamma_{población\ máx} - \gamma_{población\ mín}}$$

" $\gamma$ " Hace referencia a la tercera categoría, población, que tiene un valor del 20% o 0,2 en la fórmula final.

$$\delta = \frac{\delta_{negocios\ máx} - \delta_{negocios\ similares}}{\delta_{negocios\ máx} - \delta_{negocios\ mín}}$$

" $\delta$ " Hace referencia a la cuarta categoría, negocios similares, que tiene un valor del 20% o 0,2 en la fórmula final.

$$\epsilon = \frac{\epsilon_{superficie} - \epsilon_{superficie\ mín}}{\epsilon_{superficie\ máx} - \epsilon_{superficie\ mín}}$$

" $\epsilon$ " Hace referencia a la quinta y última categoría, superficie, que tiene un valor del 5% o 0,05 en la fórmula final.

Así se normalizan todas las variables para que sean comparables. Así se hizo con todas las variables, teniendo en cuenta que " $\delta$ " se realiza de forma inversa, ya que cuanto menor es el número de negocios similares, mejor para Soma Boutique. Tras el cálculo de las ecuaciones anteriores se formula la siguiente ecuación final:

$$Puntuación_{municipio} = 5 \times (0,3\alpha + 0,25\beta + 0,2\gamma + 0,2\delta + 0,05\epsilon)$$

Existe una pequeña cantidad de municipios con una población inferior a cinco mil habitantes. Estos datos se han tenido en cuenta y se han eliminado de la tabla, pues no son relevantes para el establecimiento de Soma Boutique. Finalmente, esta ecuación da un valor entre 0 y 5 y así se organiza la siguiente tabla:

Municipio	Renta (€)	Densidad (p/km2)	Población (personas)	Competencia (n.º de negocios)	Superficie (km2)	Nota (0-5)
Pozuelo de Alarcón	29.258,00 €	2074	89378	17	43.10	4.88
Boadilla del Monte	24.748,00 €	1390	65839	9	47.38	4.75
Majadahonda	22.550,00 €	1907	73355	13	38.47	4.71
Las Rozas	22.578,00 €	1692	98590	15	58.28	4.66
Torrelodones	23.173,00 €	1168	25316	10	21.67	4.52
Tres Cantos	21.585,00 €	1421	52932	13	37.95	4.47
Alcobendas	20.706,00 €	2683	121373	24	45.24	4.32
Villanueva de la Cañada	19.703,00 €	684	23799	3	34.76	4.28
Villaviciosa de Odón	20.438,00 €	429	29273	4	68.20	4.15
Madrid	17.000,00 €	5264	3416771	200+	604.66	4.05
Rivas-Vaciamadrid	18.500,00 €	1242	101949	8	67.43	4.01
Leganés	16.800,00 €	4342	194084	8	43.23	3.98
Getafe	17.200,00 €	2268	189906	12	78.59	3.95
Coslada	17.300,00 €	6906	80760	11	12.02	3.90
San Sebastián de los Reyes	18.200,00 €	1467	94969	10	59.10	3.87
Fuenlabrada	15.800,00 €	4968	190790	14	39.18	3.85
Móstoles	15.900,00 €	4601	214006	16	44.90	3.82
Alcalá de Henares	16.500,00 €	2205	200702	18	88.11	3.80
Torrejón de Ardoz	16.200,00 €	3948	140626	12	32.42	3.78
Parla	15.600,00 €	5031	134833	9	25.02	3.75
Alcorcón	16.700,00 €	5008	173625	15	33.57	3.72
Collado Villalba	17.000,00 €	2467	66698	7	25.19	3.70
San Fernando de Henares	16.000,00 €	1021	38980	6	38.84	3.65
Valdemoro	16.800,00 €	1152	83507	5	64.16	3.62
Pinto	16.500,00 €	813	56003	4	61.98	3.60
Galapagar	17.200,00 €	504	36184	3	65.20	3.55

Aranjuez	16.300,00 €	308	62292	4	189.01	3.50
Arganda del Rey	16.400,00 €	671	59513	5	80.27	3.48
Ciempozuelos	16.000,00 €	480	26140	3	49.41	3.45
Humanes de Madrid	15.800,00 €	997	20074	2	19.66	3.42
Colmenar Viejo	16.200,00 €	266	57029	4	182.88	3.40
San Martín de la Vega	15.900,00 €	179	20733	2	105.10	3.35
Villalbilla	15.700,00 €	376	18000	2	34.72	3.30

## 6. Desarrollo del negocio y la actividad

### 6.1. Objetivo del negocio o actividad

#### **Objetivo principal:**

Brindar a los clientes un acompañamiento profesional y personalizado que les permita alcanzar un cambio físico de manera eficaz, segura y sencilla mediante servicios de entrenamiento personal o en parejas.

#### **Objetivos específicos:**

- Proporcionar entrenamiento guiado en todo momento por entrenadores personales cualificados.
- Corregir en tiempo real la ejecución de los ejercicios para garantizar una práctica segura y efectiva.
- Forjar hábitos de vida saludables que facilitan la adquisición de los objetivos de los clientes

### 6.2. Descripción del negocio

El negocio es un centro de entrenamiento premium que se llamará Soma Boutique. Los modelos de negocio boutique se caracterizan por ofrecer experiencias diferenciadas y un alto valor añadido por cliente (Ratten, 2020).

Este tipo de centros boutique responden a una tendencia creciente en el sector fitness, donde los usuarios demandan experiencias más personalizadas, exclusivas y orientadas a resultados, frente a modelos masificados tradicionales (Deloitte, 2022).

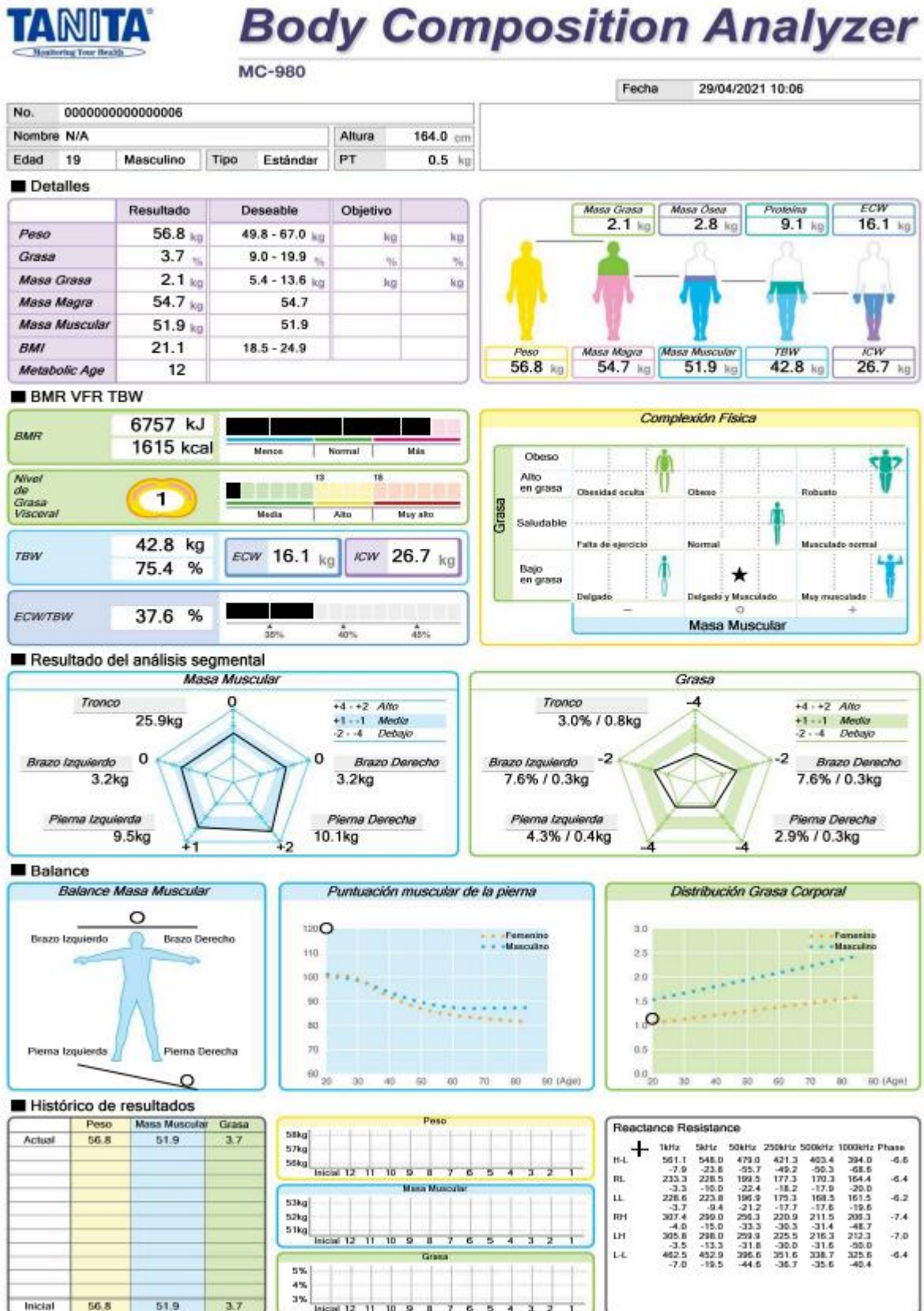
### **6.2.1. Qué se ofrece**

El centro ofrece un seguimiento del progreso del cliente por medio de revisiones semanales con una Tanita que mide diferentes parámetros (masa muscular, grasa, agua, masa ósea, etc.) a través de impulsos electromagnéticos.

La bioimpedancia eléctrica es una técnica ampliamente utilizada para la estimación de la composición corporal, basada en la resistencia de los tejidos al paso de una corriente eléctrica, y se considera una herramienta válida en contextos de evaluación del rendimiento y la salud (Heyward & Wagner, 2004).

La personalización del entrenamiento ha demostrado mejorar la adherencia y los resultados en comparación con modelos generalistas (American College of Sports Medicine, 2022).

Figura 3. Análisis de la composición corporal por una TANITA



Nota. Tomado a partir de archivos de Iván Rodríguez

Gracias a estas mediciones, los clientes pueden visualizar su progreso semana a semana, lo que contribuye a un aumento de la motivación y a una mayor adherencia al entrenamiento, favoreciendo la adopción de hábitos saludables a largo plazo.

Además del seguimiento continuo, la empresa ofrece un servicio de entrenamiento personal dirigido a uno o, como máximo, dos clientes por hora. Este enfoque permite adaptar el entrenamiento de manera individualizada, facilitando la consecución de los objetivos específicos de cada usuario.

Al tratarse de un servicio premium, el objetivo es que el cliente no tenga que preocuparse por ningún aspecto logístico, centrando toda su atención únicamente en la experiencia de entrenamiento. Para ello, se ofrece a cada cliente agua, un tentempié saludable compuesto por carbohidratos de rápida absorción —como tortitas de maíz o plátano— con el fin de mejorar el rendimiento durante la sesión, así como una toalla y cualquier otro recurso necesario para el desarrollo óptimo de la actividad. En este sentido, la incorporación de servicios de valor añadido se alinea con la importancia de la innovación como factor clave para la competitividad en el sector deportivo, tal y como señala Ratten (2020).

Asimismo, durante la ejecución del plan de entrenamiento personalizado, se registran los datos de rendimiento y número de repeticiones con el objetivo de compararlos con sesiones anteriores y asegurar la aplicación del principio de sobrecarga progresiva. En caso de no observarse una evolución adecuada, se procede a la revisión y ajuste del programa de entrenamiento, modificando variables como el volumen o la intensidad para garantizar una mejora continua y sostenible.

Por último, tras la sesión, el cliente dispone de vestuarios completamente equipados con ducha y productos de higiene personal (como gel, champú, acondicionador y secador), lo que le permite continuar con su jornada laboral o acudir a otros compromisos directamente desde el centro, sin necesidad de desplazarse previamente a su domicilio.

### **6.2.2. Target de clientes**

El cliente ideal del centro es una persona mayor de 25 años, con una mentalidad orientada al bienestar, la salud y la mejora continua de su calidad de vida. Se trata de individuos que valoran el ejercicio físico no solo como una herramienta estética, sino como un pilar fundamental para alcanzar una vida más saludable, activa y longeva.

Suelen contar con una rutina laboral estable y con un nivel de ingresos que les permite invertir en un servicio premium y mantenerlo de forma constante en el tiempo.

Este perfil de cliente busca un trato personalizado, atención profesional y resultados reales, priorizando la seguridad, la eficiencia y el acompañamiento experto durante todo el proceso. Asimismo, valora la formación y experiencia de los entrenadores, así como la comodidad de disponer de planes de entrenamiento y recomendaciones adaptadas a sus necesidades, objetivos y estilo de vida. Además, suele disponer de poco tiempo, por lo que aprecia servicios bien estructurados que optimicen cada sesión y faciliten la integración del ejercicio físico de manera sostenible en su día a día.

En este sentido, la orientación al cliente y la creación de valor constituyen elementos clave en la prestación de servicios deportivos, tal y como destacan Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2016).

### **6.2.3. Estructura de las progresiones de entrenamiento**

El centro ofrece un sistema de seguimiento y progresión totalmente estructurado y personalizado, en el que se registran de forma detallada los datos de cada sesión de entrenamiento. Durante las sesiones, se anota el número de repeticiones, cargas y ejercicios realizados por el cliente mediante una Tablet, lo que permite un control preciso y en tiempo real de su rendimiento.

El entrenamiento de fuerza, cuando se planifica de forma individualizada, ha demostrado ser una de las estrategias más eficaces para mejorar la salud, la composición corporal y el rendimiento físico, tal y como señala el American College of Sports Medicine (2022).

Posteriormente, toda esta información se organiza en un documento Excel individualizado, al que el cliente tiene acceso para visualizar su evolución de manera clara y objetiva a través de tablas de datos. Este sistema de progresión tiene como objetivo principal garantizar una adaptación adecuada al plan de entrenamiento, favoreciendo en una primera fase la adaptación neuronal a los ejercicios y, posteriormente, promoviendo mejoras musculares medibles. Dichos avances se reflejan mediante el aumento progresivo de repeticiones, de la carga utilizada o de ambos factores, asegurando así un progreso continuo, controlado y sostenible en el tiempo.

En este sentido, el principio de sobrecarga progresiva constituye un elemento fundamental para la mejora del rendimiento y la adaptación muscular, como explica Brad Schoenfeld (2010).

#### 6.2.4. Estructura de una sesión modelo

Poniendo como ejemplo un cliente que viene 3 veces a la semana y que le interesa aumentar su masa muscular y sin patologías. Una sesión ejemplo que se le pondría será una de Torso que se divide en los siguientes ejercicios:

**Tabla 4. Modelo de una sesión**

Ejercicio	Series y repeticiones	Grupo muscular	Objetivo
Press de pecho con mancuernas	2x8	Pectoral	Fuerza e hipertrofia
Elevaciones laterales con mancuernas	2x12	Deltoides	Aislamiento y estabilidad
Press militar con mancuernas	2x10	Hombros	Fuerza y control
Jalón al pecho	2x8	Dorsal	Fuerza y activación
Remo en polea unilateral	2x10	Espalda	Estabilidad y fuerza
Curl de bíceps en banco Scott	2x10	Bíceps	Aislamiento
Extensión de tríceps en polea	2x10	Tríceps	Aislamiento

*Nota. Elaboración propia*

La descripción detallada de la ejecución de los ejercicios se omite en la tabla con el objetivo de facilitar la claridad y la síntesis de la información, centrándose en los aspectos clave de la programación del entrenamiento.

Esta es una de las plantillas que se utilizarán para un entrenamiento de torso. Tras una sesión con el cliente se analizará qué ejercicios no le han gustado o en cuales se le genera una molestia para cambiar esos ejercicios por otros que trabajen la misma zona muscular y así personalizar el entreno a cada cliente.

#### 6.2.5. Descripción de material y espacio

El centro dispondrá de un espacio de unos 250m<sup>2</sup> con vestuarios con duchas, una zona de relajación al principio donde el cliente podrá disfrutar de un café y un snack

para mejorar el rendimiento en el entreno. A su vez se dispondrá de un espacio donde los clientes tendrán toallas limpias y su propia botella, para que no tengan que traer nada de material de casa.

En cuanto al material, habrá una zona con cintas para correr, el resto del espacio en sala estará destinado a máquinas de musculación que incluirán las siguientes:

Una multiestación de poleas, máquina de abductor/aductor, máquina de empuje o tracción para el dorsal, mancuernero, rack con barra olímpica, una máquina Smith y una máquina de extensión de cuádriceps y flexión de isquiotibial.

### **6.2.6. Evaluación y seguimiento del servicio**

La evaluación de los clientes se llevará a cabo de forma semanal, el primer día que vengan de cada semana se subirán a la Tanita lo que dará información acerca de su peso, de su masa muscular, de su masa ósea, etc. La medición de la composición corporal es una herramienta clave para evaluar el progreso en programas de entrenamiento (Heyward & Wagner, 2004).

A partir de estos datos y al progreso en cargas, el cual se mide viendo si el cliente manteniendo la misma forma en el ejercicio puede aumentar los kg que está moviendo o en su defecto con los mismos kg las repeticiones que realiza. Se determinará si están mejorando semana a semana y que los clientes lo puedan visualizar.

### **6.2.7. Comunicación con los clientes**

La comunicación con los clientes es un apartado esencial en el negocio, por lo que los clientes tendrán comunicación con los entrenadores vía WhatsApp para que consulten cualquier duda, cambio de horario, etc.

A su vez, se empezarán todas las sesiones con 3 minutos de calentamiento en cinta en la que se hablará con los clientes con el fin de conocer su estado físico y nivel de carga semanal, si tienen mucho estrés, si han tenido alguna molestia física, etc.

### **6.2.8. Protocolos de seguridad y calidad**

Se realizará una evaluación inicial de cada cliente en la que se le hará entrega de un cuestionario para confirmar lesiones, preferencias, etc. Además, se le realizará un test de condición física inicial.

Estos controles se realizan de manera semanal evaluando si es necesaria una actualización de su programa de entrenamiento.

El centro mantendrá todas las máquinas en perfecto estado, revisándolas mensualmente. Se dispondrá de un desfibrilador DEA y de un botiquín con todo lo necesario en caso de emergencia.

Las máquinas y espacios se limpiarán diariamente, así como las toallas de entrenamiento.

Los entrenadores del gimnasio estarán siempre cualificados con titulaciones oficiales y con una pequeña formación del propio centro.

### **6.2.9. Servicios extras**

En un plano aparte, la empresa también ofrece un servicio de recomendaciones nutricionales donde se guiará a los clientes para que tengan ejemplos de comidas ricas en micronutrientes, pero principalmente la función de este plus a la tarifa es que aprendan a cómo estructurar sus dietas para que puedan comer de una manera flexible, pero que les permita seguir mejorando en el gimnasio. Si los clientes requieren de un servicio de nutrición más extenso se les derivará a un nutricionista que tiene un convenio con la empresa.

### **6.2.10. Horarios y ofertas**

Por último, el centro está abierto de lunes a sábados incluidos. Con horarios de 6:00-12:50 y 15:00-21:50. Se ofrecen packs de 2 clases a la semana, de 3 clases a la semana y de 4 clases a la semana.

**Tabla 5. Horario primer mes**

<b>Horario</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>
<b>6:00-6:50</b>	2	2	2	2	2	2	
<b>7:00-7:50</b>	1	1	1	1	1	1	
<b>8:00-8:50</b>	2	2	2	2	2	2	

<b>9:00-9:50</b>	2	2	2	2	2	2	
<b>10:00-10:50</b>	0	0	0	0	0	0	
<b>11:00-11:50</b>	0	0	0	0	0	0	
<b>12:00-12:50</b>	0	0	0	0	0	0	
<b>Descanso 13:00-15:00</b>							
<b>15:00-15:50</b>	2	2	2	2	2	2	
<b>16:00-16:50</b>	2	2	2	2	2	2	
<b>17:00-17:50</b>	1	1	1	1	1	1	
<b>18:00-18:50</b>	2	2	2	2	2	2	
<b>19:00-19:50</b>	0	0	0	0	0	0	
<b>20:00-20:50</b>	0	0	0	0	0	0	
<b>21:00-21:50</b>	0	0	0	0	0	0	
<b>Total de personas</b>	14	14	14	14	14	14	0

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 6. Marco de Gastos/Beneficio**

Total de precio al escoger 3 sesiones semanales	1.250,00 €
Total al mes	5.000,00 €
Alquiler	2.000,00 €
Gastos (luz, agua, internet, calefacción/ac)	1.500,00 €
Beneficio	1.500,00 €

*Nota. Elaboración propia*

### **6.2.11 Recursos humanos y organización**

El correcto funcionamiento de Soma Boutique se basa en un equipo humano cualificado, capaz de ofrecer un servicio personalizado, seguro y de alta calidad. En la fase inicial del proyecto, el centro estará gestionado por los dos promotores del mismo, ambos graduados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, con formación complementaria en entrenamiento personal y conocimientos básicos en nutrición.

#### **Equipo y perfiles profesionales**

En la fase de apertura, el equipo estará compuesto por:

- **Dos entrenadores personales (socios fundadores):** responsables de la planificación y ejecución de los entrenamientos, seguimiento del progreso de los clientes, atención directa en las sesiones y gestión del servicio.
- Ambos desempeñarán funciones tanto operativas como de gestión, incluyendo la captación de clientes, la comunicación a través de redes sociales y la organización de horarios.

Se trata de un modelo inicial de autoempleo, en el que los socios desarrollan la totalidad de la actividad del centro.

### **Funciones**

Las principales funciones del equipo serán:

- Diseño de programas de entrenamiento personalizados
- Supervisión y corrección técnica durante las sesiones
- Evaluación y seguimiento del progreso del cliente
- Atención y comunicación con los clientes (presencial y digital)
- Gestión de horarios y reservas
- Desarrollo de acciones de marketing y captación
- Mantenimiento básico del material y control del centro

### **Jornada laboral y organización**

El centro operará en horario de lunes a sábado, en franjas de mañana y tarde (6:00–12:50 y 15:00–21:50), lo que implica una amplia disponibilidad horaria.

Los socios se distribuirán las sesiones de entrenamiento para cubrir la totalidad del horario, optimizando la carga de trabajo y garantizando una atención individualizada. Se prevé una dedicación cercana a jornada completa por parte de ambos, adaptándose al crecimiento progresivo del número de clientes.

### **Organigrama**

En la fase inicial, la estructura organizativa será simple y horizontal, con ambos socios compartiendo la toma de decisiones y la gestión del negocio.

**Figura 4. Organigrama**



*Nota. Elaboración propia*

### **Previsión de contratación**

A medida que aumente el número de clientes y se alcance un nivel cercano a la capacidad máxima del centro, se contempla la incorporación de nuevo personal.

Las posibles contrataciones futuras incluyen:

- Entrenadores personales adicionales, para ampliar la capacidad operativa y cubrir más franjas horarias
- Especialistas externos, como nutricionistas, mediante acuerdos de colaboración
- Servicios externalizados, como limpieza o marketing digital, en caso de crecimiento del negocio

Esta estrategia permitirá mantener la calidad del servicio sin comprometer la personalización ni la exclusividad del modelo.

### 6.3. Análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades)

Tabla 7. Análisis DAFO

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>● Alto nivel de personalización del servicio: entrenamiento individual o en parejas, con seguimiento detallado del progreso, lo que permite una mayor adherencia y mejores resultados frente a modelos masificados.</li><li>● Posicionamiento premium y diferenciación clara: modelo boutique con baja densidad de clientes, alineado con la demanda de servicios exclusivos en zonas con alta renta (ej. Pozuelo, Majadahonda).</li><li>● Uso de herramientas de medición objetiva (Tanita, registros de cargas): aporta valor añadido y refuerza la percepción de profesionalidad.</li><li>● Alta fidelización potencial: servicio personalizado + seguimiento continuo → coherente con el objetivo de retención <math>\geq 85\%</math>.</li><li>● Baja necesidad de volumen de clientes: punto de equilibrio alcanzado con aproximadamente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Creciente interés por la salud y el bienestar: tendencia social favorable al entrenamiento personalizado y a servicios de calidad.</li><li>● Alta renta en determinadas zonas de Madrid: municipios con más de 22.000 € de renta media anual favorecen la viabilidad del modelo premium.</li><li>● Baja saturación en el nicho boutique: aunque existen centros (<math>\approx 699</math> resultados en búsqueda), pocos ofrecen un servicio tan personalizado.</li><li>● Digitalización del sector fitness: posibilidad de incorporar apps de seguimiento, reservas online o programas híbridos.</li><li>● Incremento de la conciencia sobre entrenamiento seguro y guiado: mayor demanda de profesionales cualificados frente al entrenamiento autodidacta.</li><li>● Posibilidad de expansión futura: replicabilidad del modelo en otras zonas con características socioeconómicas similares.</li></ul>

<p>7 clientes, lo que reduce el riesgo financiero inicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Doble perfil profesional de los promotores: dos entrenadores con formación en actividad física y nociones de nutrición.</li> </ul>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elevada inversión inicial (35.900 €): barrera de entrada significativa que condiciona la liquidez en las fases iniciales.</li> <li>● Capacidad limitada (máx. 35 clientes): restringe la escalabilidad del negocio y el crecimiento de ingresos a largo plazo.</li> <li>● Alta dependencia del cliente objetivo (renta media-alta): reduce el mercado potencial y aumenta la sensibilidad ante cambios económicos.</li> <li>● Dependencia del boca a boca y reputación online: especialmente relevante en servicios premium donde la confianza es clave.</li> <li>● Limitación operativa de recursos humanos: solo dos entrenadores → dificultad para cubrir horarios amplios o crecer rápidamente.</li> <li>● Oferta centrada en servicio presencial: menor diversificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencia indirecta elevada: gimnasios tradicionales, cadenas low-cost y entrenadores personales independientes.</li> <li>● Entrada de nuevos competidores boutique: modelo replicable si demuestra rentabilidad.</li> <li>● Cambios en la situación económica: reducción del gasto en servicios premium en contextos de crisis.</li> <li>● Regulación del sector deportivo: exigencias legales, licencias, seguros o normativas sanitarias que pueden aumentar costes.</li> <li>● Estacionalidad de la demanda: fluctuaciones en verano, Navidad o periodos vacacionales.</li> <li>● Dependencia de la reputación online (Google, redes sociales): malas reseñas pueden afectar significativamente la captación.</li> </ul>

frente a modelos híbridos (online + presencial).

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 8. Análisis CAME**

<b>Corregir debilidades</b>	<b>Afrontar amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar la oferta incorporando servicios online o programas híbridos para aumentar la escalabilidad.</li> <li>• Establecer una planificación financiera prudente para amortiguar el impacto de la inversión inicial.</li> <li>• Reducir la dependencia del boca a boca mediante estrategias de marketing digital (SEO, redes sociales, Google Ads).</li> <li>• Valorar la incorporación futura de nuevos entrenadores para ampliar capacidad operativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciarse claramente de gimnasios low-cost mediante calidad, exclusividad y resultados medibles.</li> <li>• Establecer contratos de permanencia o sistemas de fidelización para reducir la rotación de clientes.</li> <li>• Adaptar la oferta a periodos de menor demanda (promociones, bonos, horarios flexibles).</li> <li>• Cumplir rigurosamente la normativa vigente para evitar riesgos legales.</li> </ul>
<b>Mantener fortalezas</b>	<b>Explotar oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con el modelo de baja masificación y atención personalizada.</li> <li>• Mantener altos estándares de calidad en el servicio y en las instalaciones.</li> <li>• Reforzar el seguimiento del progreso del cliente como elemento diferencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir el modelo a nuevas ubicaciones con alta renta media.</li> <li>• Integrar tecnología (apps, seguimiento digital, métricas) para mejorar la experiencia del cliente.</li> <li>• Aprovechar la tendencia creciente hacia la salud para posicionarse como centro de referencia.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la relación cercana con el cliente para mejorar la fidelización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar servicios complementarios (nutrición, asesoramiento online, programas específicos)</li> </ul>
--	--

*Nota. Elaboración propia*

La fidelización del cliente en servicios deportivos está directamente relacionada con la calidad percibida y la relación con el profesional (Howat & Assaker, 2013).

## **6.4 Temporalización de las acciones e implantación**

La implementación del proyecto Soma Boutique se llevará a cabo a lo largo del primer año de apertura, con el objetivo de minimizar riesgos económicos y permitir la adaptación del servicio a la demanda del mercado.

### **Fases**

#### **Fase 1. Preparación y preapertura (mes 0-1)**

- Selección y alquiler del local.
- Reforma del local.
- Compra e instalación del material.
- Tramitación de licencias, seguros y permisos.
- Diseño de la imagen corporativa y presencia en redes sociales.

#### **Fase 2. Apertura y captación inicial (Meses 1-3)**

- Apertura oficial del centro
- Captación de los primeros clientes a través de redes sociales, recomendaciones personales y promociones de apertura.
- Ajustes de horarios según la ocupación real.
- Obtención de las primeras reseñas y feedback de los clientes.

#### **Fase 3. Crecimiento y consolidación (Meses 4-6)**

- Incremento progresivo del número de clientes hasta alcanzar aproximadamente 24.
- Optimización de las franjas horarias.
- Implementación del sistema de fidelización.
- Seguimiento mensual de ingresos y gastos.

#### **Fase 4. Estabilidad y optimización (meses 7-12)**

- Ampliar el número de clientes a 35.

- Evaluación de posibles ampliaciones de servicios extras.
- Revisión de tarifas y estructura horaria.
- Análisis anual del rendimiento global del negocio.

**Tabla 9. Temporalización de actuación**

Fase / Actividad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1
<b>FASE 1: Preparación y preapertura</b>													
Selección y alquiler del local													
Reforma del local													
Tramitación de licencias y permisos													
Compra e instalación del material													
Diseño de imagen corporativa													
Precaptación													
<b>FASE 2: Apertura y captación inicial</b>													
Apertura oficial													
Captación clientes													
Ajuste de horarios													
Obtención de reseñas													
<b>FASE 3: Crecimiento y consolidación</b>													
Fidelización													
Optimización													
Control													



reduce el nivel de endeudamiento y elimina los costes financieros asociados, lo que permite una mayor estabilidad económica en las fases iniciales del negocio.

El uso de recursos propios implica una mayor exposición al riesgo por parte de los socios, pero al mismo tiempo favorece una mayor rentabilidad al no existir pagos de intereses ni obligaciones financieras periódicas.

**Tabla 10. Gastos**

Maquinaria	Precio
Mancuenero (2,5-20 kg)	800€
Estación poleas	2.300€
banco	700€
rack	600€
barra olímpica	300€
discos 2x (20,15,10,5,2.5)	1.500€
Cinta de correr	1.300€
Máquina Smith	1.000€
Máquina de pierna extensión y flexión	1.700€
<b>Total</b>	<b>10.200€</b>
Alquiler	2.000,00 €
Gastos (luz, agua, internet, calefacción/ac)	1.500,00 €
Gastos reforma	20.000€
TANITA RD-545HR	500€
<b>Total</b>	<b>35.900€</b>

*Nota. Elaboración propia*

### 6.5.3. Estructura de costes

Para realizar un análisis realista de la viabilidad del negocio, es necesario considerar una estructura de costes completa que incluya tanto costes fijos como variables, así como la amortización de la inversión inicial.

Los costes fijos mensuales incluyen el alquiler del local (2.000 euros), los suministros (1.500 euros), las cuotas de autónomos de ambos socios (640 euros), el seguro de responsabilidad civil (50 euros), los servicios de gestoría (100 euros), las acciones de marketing (200 euros), el software de gestión (50 euros), el mantenimiento del

equipamiento (100 euros) y los costes de limpieza (150 euros). En conjunto, estos costes ascienden aproximadamente a 4.790 euros mensuales.

Por otro lado, los costes variables están asociados al número de clientes y al consumo de materiales como toallas, agua o snacks. Se estima un coste aproximado de 10 euros por cliente al mes, lo que supone un gasto de entre 200 y 400 euros mensuales en función del volumen de usuarios.

Finalmente, se incluye la amortización de la inversión inicial, estimada en un periodo de cinco años, lo que equivale a aproximadamente 600 euros mensuales.

#### **6.5.4. Cuenta de resultados previsional**

A partir de los datos anteriores, se ha elaborado una cuenta de resultados previsional basada en el escenario esperable del proyecto.

En el primer mes, con una estimación de 10 clientes y unos ingresos de 5.000 euros, el negocio presenta un resultado ligeramente negativo, debido al peso de los costes fijos y la amortización. Sin embargo, a medida que aumenta el número de clientes, la rentabilidad mejora significativamente.

En el sexto mes, con aproximadamente 24 clientes y unos ingresos de 12.000 euros, el beneficio neto estimado asciende a más de 6.000 euros mensuales. Finalmente, al alcanzar los 35 clientes en el mes doce, los ingresos se sitúan en torno a 17.500 euros, con un beneficio neto cercano a los 11.700 euros mensuales.

Estos datos reflejan una evolución progresiva hacia la rentabilidad, con un crecimiento sostenido de los ingresos y una estructura de costes relativamente estable.

#### **6.5.5. Flujo de caja**

El análisis del flujo de caja permite evaluar la capacidad del negocio para generar liquidez y hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. A diferencia de la cuenta de resultados, el flujo de caja refleja los movimientos reales de dinero, siendo un indicador clave para la viabilidad del proyecto.

A continuación, se presenta una estimación del flujo de caja mensual durante el primer año, basada en el escenario esperable del proyecto:

En el primer mes, con 10 clientes y unos ingresos de 5.000 euros, los gastos totales (costes fijos, variables y amortización) ascienden aproximadamente a 5.490 euros.

Esto genera un flujo de caja negativo de -490 euros, lo cual es habitual en fases iniciales debido al arranque del negocio.

En el segundo mes, con una ligera mejora en la captación de clientes (aproximadamente 14 clientes y unos ingresos de 7.000 euros), los gastos totales se sitúan en torno a 5.630 euros, generando un flujo de caja positivo de aproximadamente 1.370 euros.

En el tercer mes, con 18 clientes y unos ingresos de 9.000 euros, el flujo de caja aumenta hasta aproximadamente 3.230 euros, consolidando la tendencia positiva.

En el sexto mes, con 24 clientes y unos ingresos de 12.000 euros, los gastos totales ascienden a unos 5.630 euros, lo que permite generar un flujo de caja positivo cercano a 6.370 euros.

Finalmente, en el mes doce, con 35 clientes y unos ingresos de 17.500 euros, los gastos totales se sitúan en torno a 5.740 euros, generando un flujo de caja positivo aproximado de 11.760 euros.

Estos datos reflejan que, tras un primer mes con flujo negativo, el negocio comienza a generar liquidez de forma rápida y sostenida. Esta evolución permite cubrir los costes operativos, recuperar la inversión inicial en un corto periodo de tiempo y garantizar la estabilidad financiera del proyecto.

En conclusión, el análisis del flujo de caja confirma que Soma Boutique presenta una estructura económica sólida, con una rápida transición hacia flujos de caja positivos y una elevada capacidad de generación de liquidez.

**Tabla 11. Relación entre clientes y flujo de dinero**

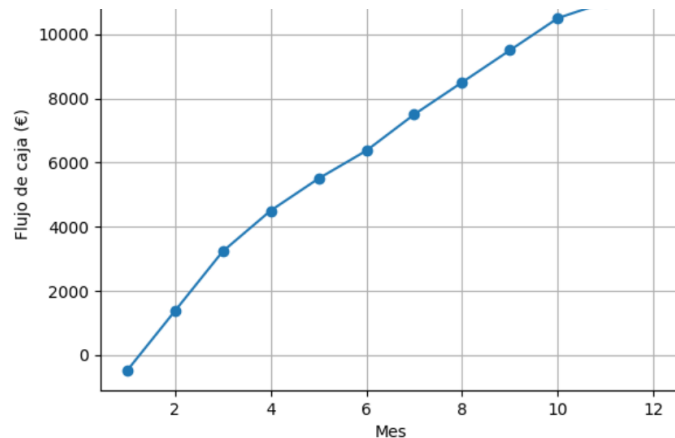
<b>Mes</b>	<b>Clientes</b>	<b>Ingresos (€)</b>	<b>Gastos (€)</b>	<b>Flujo de caja (€)</b>
1	10	5.000	5.490	-490
2	14	7.000	5.630	1.370
3	18	9.000	5.770	3.230
4	20	10.000	5.850	4.150
5	22	11.000	5.910	5.090
6	24	12.000	5.630	6.370
7	26	13.000	5.850	7.150
8	28	14.000	6.000	8.000
9	30	15.000	6.150	8.850
10	32	16.000	6.300	9.700
11	34	17.000	6.400	10.600
12	35	17.500	5.740	11.760

*Nota. Elaboración propia*

**Figura 5. Evolución del flujo de caja**

### 6.5.6. Rentabilidad y periodo de recuperación

En términos de rentabilidad, el proyecto presenta un alto potencial debido al elevado ingreso medio por cliente y al control de los costes fijos. El beneficio anual estimado en un escenario esperable permite recuperar la inversión inicial en un periodo aproximado de entre cuatro y seis meses.



*Nota. Elaboración propia*

Este resultado se explica por el modelo de negocio adoptado, basado en un alto valor añadido por cliente y una baja necesidad de volumen, lo que permite generar beneficios elevados sin necesidad de una gran base de usuarios.

### 6.5.7. Análisis por escenarios

El análisis de escenarios permite evaluar la viabilidad del proyecto en diferentes situaciones.

#### Escenario conservador

Este escenario contempla una captación de clientes más lenta de lo previsto, lo que implica un crecimiento progresivo pero moderado de la actividad.

En el tercer mes, con aproximadamente 8 clientes, los ingresos mensuales serían de 4.000 euros. Los costes fijos se mantienen en 4.790 euros mensuales, a los que se suman unos costes variables estimados de 80 euros (10 euros por cliente) y una amortización de 600 euros. En este contexto, el resultado mensual sería negativo, situándose en torno a -1.470 euros.

En el sexto mes, con 15 clientes y unos ingresos de 7.500 euros, los costes variables ascenderían a 150 euros, manteniéndose constantes el resto de los costes. El resultado mensual sería positivo, aproximadamente 1.960 euros, lo que indica que el negocio comienza a ser rentable a partir de este momento.

En el mes doce, con 22 clientes y unos ingresos de 11.000 euros, los costes variables se situarían en 220 euros. En este punto, el beneficio mensual alcanzaría aproximadamente 5.390 euros.

Este escenario muestra que, incluso con una captación lenta, el proyecto logra alcanzar la rentabilidad a medio plazo, aunque con una recuperación de la inversión más prolongada.

### **Escenario esperable**

Este escenario se corresponde con los objetivos planteados en el proyecto y refleja una evolución realista del negocio.

En el primer mes, con 10 clientes y unos ingresos de 5.000 euros, los costes variables serían de 100 euros. Sumando los costes fijos (4.790 euros) y la amortización (600 euros), el resultado mensual sería ligeramente negativo, en torno a -490 euros.

En el sexto mes, con 24 clientes y unos ingresos de 12.000 euros, los costes variables ascenderían a 240 euros. En este caso, el beneficio mensual sería de aproximadamente 6.370 euros, mostrando una clara mejora en la rentabilidad.

En el mes doce, alcanzando la capacidad máxima de 35 clientes y unos ingresos de 17.500 euros, los costes variables serían de 350 euros. El beneficio mensual se situaría en torno a 11.760 euros.

Este escenario evidencia una evolución progresiva hacia una alta rentabilidad, con beneficios significativos a partir de los primeros meses de funcionamiento.

### **Escenario optimista**

Este escenario plantea una captación rápida de clientes y una elevada retención desde las fases iniciales del negocio.

En el tercer mes, con 15 clientes y unos ingresos de 7.500 euros, los costes variables serían de 150 euros. Teniendo en cuenta los costes fijos y la amortización, el beneficio mensual alcanzaría aproximadamente 1.960 euros.

En el sexto mes, con 30 clientes y unos ingresos de 15.000 euros, los costes variables ascenderían a 300 euros. El beneficio mensual se situaría en torno a 9.310 euros.

En el mes doce, con la capacidad máxima de 35 clientes y unos ingresos de 17.500 euros, los costes variables serían de 350 euros. En este punto, el beneficio mensual sería de aproximadamente 11.760 euros.

Este escenario refleja una rápida consolidación del negocio, con una elevada rentabilidad desde las primeras fases y una recuperación de la inversión en un plazo muy reducido.

#### **6.5.8. Conclusión del análisis económico**

El análisis económico realizado permite concluir que Soma Boutique es un proyecto viable, rentable y sostenible en el tiempo. La ausencia de endeudamiento reduce el riesgo financiero y permite una mayor estabilidad en las fases iniciales.

La clave del modelo de negocio reside en la combinación de un servicio premium, un alto valor por cliente y una estructura de costes controlada. No obstante, el éxito del proyecto dependerá en gran medida de la capacidad de captación y fidelización de clientes, así como del mantenimiento de los estándares de calidad que caracterizan al servicio ofrecido.

### **6.6 Evaluación del proyecto**

La evaluación del proyecto Soma Boutique es un proceso continuo y sistemático, con el objetivo de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos económicos, comerciales y operativos. Se basa en los objetivos planteados en el apartado 4, los cuales se concretan en una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten medir de forma objetiva el rendimiento del negocio a nivel económico, comercial y operativo.

El uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs) es fundamental en la gestión de servicios deportivos, ya que permite evaluar la eficiencia, la rentabilidad y la satisfacción del cliente de forma objetiva (Wirtz & Lovelock, 2018).

En el ámbito del fitness, indicadores como la retención de clientes, la ocupación o los ingresos por usuario son especialmente relevantes para medir el éxito del modelo de negocio (Howat & Assaker, 2013).

## **1. Evaluación económica**

La evaluación económica se basará en el análisis mensual de ingresos, gastos y beneficios, comparando los resultados obtenidos con las previsiones iniciales.

Los principales indicadores serán:

- Ingresos mensuales
- Beneficio neto mensual
- Número de clientes activos
- Punto de equilibrio

Se considerará que el proyecto tiene éxito a nivel económico cuando se cumplan los siguientes criterios:

- Alcanzar el punto de equilibrio (10 clientes activos) en el primer mes
- Alcanzar 24 clientes activos en el sexto mes
- Alcanzar 35 clientes activos al finalizar el primer año
- Generar ingresos mensuales de al menos 12.000 € en el sexto mes
- Generar ingresos mensuales de al menos 17.500 € al finalizar el primer año
- Mantener beneficios mensuales positivos desde el primer mes
- Superar los 8.000 € de beneficio mensual a partir del sexto mes

La medición se realizará mediante un control mensual de los ingresos generados por cliente y de los costes fijos del negocio.

## **2. Evaluación comercial**

La evaluación comercial se centrará en la captación, fidelización y satisfacción de los clientes.

Los indicadores utilizados serán:

- Número total de clientes activos
- Número de nuevas altas mensuales
- Tasa de retención de clientes
- Número de reseñas y valoración media

- Crecimiento en redes sociales

Se considerará que el proyecto tiene éxito a nivel comercial cuando:

- Se mantenga una tasa de retención igual o superior al 85%
- Se obtenga al menos una reseña positiva por cada 3 clientes
- Se alcance una valoración media superior a 4,5 en plataformas digitales
- Se logre un crecimiento mínimo de 10 seguidores mensuales en redes sociales

La medición se realizará mediante el registro interno de clientes, seguimiento de bajas y altas, análisis de reseñas en plataformas digitales y métricas de redes sociales.

### **3. Evaluación operativa**

La evaluación operativa analizará la calidad del servicio y la eficiencia del funcionamiento del centro.

Los indicadores serán:

- Grado de ocupación de las franjas horarias
- Ratio de clientes por hora
- Cumplimiento de protocolos de seguridad y mantenimiento
- Progresión de los clientes

Se considerará éxito operativo cuando:

- Se alcance una ocupación media del 70% en el sexto mes
- Se logre una media mínima de 0,85 clientes por hora
- Se cumpla el 100% de los protocolos de mantenimiento y seguridad
- Al menos el 80% de los clientes muestre progresión en un periodo de 3 meses

La medición se realizará mediante el registro de asistencia, control de horarios, revisiones internas del centro y análisis de los datos obtenidos en las mediciones corporales y progresiones de entrenamiento.

#### **4. Evaluación global**

La evaluación global se realizará al finalizar el primer año, integrando los resultados económicos, comerciales y operativos.

El proyecto se considerará exitoso si se cumplen los siguientes criterios:

- Se alcanza el objetivo de 35 clientes activos
- Se mantienen beneficios mensuales superiores a 10.000 €
- La tasa de retención se mantiene por encima del 85%
- La valoración media de los clientes es superior a 4,5
- Se logra una ocupación estable del centro superior al 75%

#### **Conclusión**

El establecimiento de indicadores concretos y medibles permite evaluar de forma objetiva el rendimiento del proyecto Soma Boutique. Este sistema de evaluación facilita la detección de desviaciones respecto a los objetivos iniciales y permite aplicar medidas correctoras de forma rápida, garantizando así la viabilidad y el crecimiento del negocio.

### **6.7 Misión, visión y valores de la empresa**

#### **Misión**

La misión de Soma Boutique es ofrecer un servicio de entrenamiento personal altamente personalizado, orientado a mejorar la salud, el rendimiento físico y la calidad de vida de sus clientes mediante un acompañamiento profesional continuo. El centro busca proporcionar una experiencia premium en la que cada usuario reciba atención individualizada, optimizando su tiempo de entrenamiento y garantizando resultados eficaces y seguros.

#### **Visión**

La visión de Soma Boutique es consolidarse como un referente en el sector del entrenamiento personal boutique en la Comunidad de Madrid, destacando por la

excelencia en el servicio, la profesionalidad del equipo y la fidelización de sus clientes. A largo plazo, se aspira a expandir el modelo de negocio a nuevas ubicaciones, manteniendo siempre los estándares de calidad, exclusividad y personalización que caracterizan al centro.

## Valores

Los valores que guían la actividad de Soma Boutique son los siguientes:

- **Personalización:** adaptación completa del entrenamiento a las necesidades, objetivos y características individuales de cada cliente.
- **Salud y bienestar:** promoción de hábitos de vida saludables como base para mejorar la calidad de vida a largo plazo.
- **Profesionalidad:** compromiso con la formación continua y la excelencia en la prestación del servicio por parte de los entrenadores.
- **Exclusividad:** mantenimiento de un entorno de baja masificación que garantice atención individualizada y una experiencia premium.
- **Compromiso con el cliente:** seguimiento continuo, cercanía y atención a las necesidades y evolución de cada usuario.
- **Calidad del servicio:** cuidado de todos los detalles, desde el entrenamiento hasta las instalaciones y servicios complementarios.
- **Mejora continua:** evaluación constante del servicio y adaptación a las nuevas tendencias y demandas del sector.

## 7. Conclusiones

### 7.1 Conclusiones Iván Rodríguez

El presente Trabajo de Fin de Grado ha tenido como finalidad el diseño y análisis de viabilidad de un centro de entrenamiento personal premium, *Soma Boutique*, basado en un modelo de negocio centrado en la personalización del servicio, la optimización del rendimiento y la experiencia del cliente. A lo largo del desarrollo del proyecto, se han abordado de manera estructurada aspectos clave como el estudio de mercado, la definición del servicio, la planificación operativa y el análisis económico, lo que ha permitido obtener una visión global y aplicada del funcionamiento del negocio.

En relación con los objetivos planteados, se puede afirmar que han sido alcanzados de forma satisfactoria, ya que se ha logrado diseñar un modelo de negocio coherente, alineado con las tendencias actuales del sector fitness y adaptado a un público con poder adquisitivo medio-alto. El análisis de mercado realizado ha permitido identificar zonas estratégicas dentro de la Comunidad de Madrid, mientras que el desarrollo del servicio ha definido una propuesta de valor clara, diferenciada y orientada a la fidelización del cliente.

Entre las principales fortalezas del proyecto destaca la claridad en la propuesta de valor, basada en la atención individualizada, el seguimiento continuo y la baja masificación, aspectos que responden directamente a la creciente demanda de servicios personalizados dentro del sector. Asimismo, el modelo económico planteado muestra una viabilidad favorable, alcanzando el punto de equilibrio con un número reducido de clientes y presentando una proyección de rentabilidad positiva en los distintos escenarios analizados.

Por otro lado, el desarrollo del trabajo ha puesto de manifiesto la importancia de integrar de forma rigurosa todos los elementos que componen un proyecto de estas características, especialmente en lo relativo al análisis estratégico y económico. Este proceso ha permitido identificar áreas susceptibles de mejora, como la profundización en el análisis financiero, la ampliación del estudio del entorno o el refuerzo de la fundamentación teórica, lo cual aporta valor al proyecto desde una perspectiva de aprendizaje y mejora continua.

En cuanto a las dificultades encontradas, estas han estado principalmente relacionadas con la complejidad de trasladar una idea de negocio a un documento académico completo, integrando tanto la perspectiva práctica como el rigor metodológico exigido. No obstante, este proceso ha supuesto una oportunidad para desarrollar competencias clave como el análisis crítico, la planificación estratégica y la toma de decisiones fundamentadas.

Desde el punto de vista de su aportación, el proyecto contribuye al ámbito de las Ciencias de la Actividad Física y del Deporte al proponer un modelo de negocio innovador y adaptado a las demandas actuales del mercado, donde la personalización, la adherencia al ejercicio y la calidad del servicio adquieren un papel

protagonista. Además, ofrece una base sólida sobre la que desarrollar futuras iniciativas emprendedoras dentro del sector.

Como líneas futuras de desarrollo, se plantea la posibilidad de profundizar en el análisis económico-financiero mediante herramientas más específicas, ampliar el estudio de mercado incorporando nuevas variables y validar el modelo a través de su implementación práctica, lo que permitiría contrastar los resultados obtenidos y optimizar el funcionamiento del negocio. Además de la ampliación de nuevos posibles locales, aumentando el número de posibles clientes.

En conclusión, el proyecto demuestra que el modelo de entrenamiento personal boutique propuesto es viable y presenta una alta rigurosidad y presentación de variables medibles, con lo que se demuestra su rentabilidad económica si puesto en marcha.

## **7.2 Conclusiones Ignacio Linares**

En relación con los objetivos planteados al inicio del proyecto, se puede afirmar que han sido alcanzados de manera satisfactoria. Desde el punto de vista económico, el análisis realizado demuestra que el modelo de negocio propuesto es viable, ya que permite alcanzar el punto de equilibrio con un número reducido de clientes y generar beneficios crecientes a corto y medio plazo.

En cuanto a los objetivos comerciales, el planteamiento de captación progresiva de clientes y la implementación de estrategias de fidelización resultan coherentes con el tipo de servicio ofrecido, caracterizado por su exclusividad y personalización. Asimismo, los objetivos operativos, centrados en la calidad del servicio, el seguimiento individualizado y la progresión del cliente, han sido correctamente definidos y respaldados por un sistema estructurado de evaluación.

En conjunto, el proyecto cumple con su finalidad principal: demostrar la viabilidad y coherencia de un centro de entrenamiento personal premium.

Entre las principales fortalezas del proyecto destaca su clara diferenciación dentro del sector fitness, basada en la personalización del servicio, la baja masificación y el alto valor añadido por cliente. Además, el uso de herramientas de seguimiento del progreso y la atención individualizada favorecen la fidelización y la consecución de

resultados. Otro punto fuerte es la existencia de una demanda creciente relacionada con la salud y el bienestar.

Sin embargo, también se identifican ciertas debilidades. La principal es la elevada inversión inicial y la dependencia de una captación continua de clientes en las fases iniciales. Asimismo, la limitada capacidad del centro puede suponer una restricción en el crecimiento del negocio y en la generación de ingresos a gran escala.

Durante el desarrollo del proyecto se han encontrado diversas dificultades, principalmente relacionadas con la obtención y análisis de datos reales del mercado. La estimación de la demanda, el estudio de la competencia y la selección de la localización óptima han requerido la integración de múltiples fuentes y herramientas, lo que ha supuesto un proceso complejo.

Asimismo, la elaboración del plan económico ha implicado realizar previsiones que, aunque fundamentadas, están sujetas a incertidumbre, especialmente en lo relativo al comportamiento del cliente y la evolución del mercado.

Este proyecto aporta valor tanto al ámbito deportivo como al educativo. Desde una perspectiva deportiva, propone un modelo de entrenamiento basado en la individualización, el control del progreso y la mejora de la calidad del servicio, contribuyendo a la profesionalización del sector del fitness.

Desde el ámbito educativo, el trabajo integra conocimientos adquiridos durante el grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, como la planificación del entrenamiento, la gestión deportiva y el análisis de la salud y el rendimiento. Además, fomenta el emprendimiento dentro del sector, ofreciendo una propuesta realista y aplicable.

Como líneas futuras de desarrollo, se plantea la posibilidad de ampliar el modelo de negocio mediante la apertura de nuevos centros en otras localizaciones con características socioeconómicas similares. Asimismo, se podría incorporar tecnología más avanzada para el seguimiento del rendimiento, como aplicaciones móviles propias o plataformas digitales de control del entrenamiento.

Otra línea de evolución sería la ampliación de servicios, incluyendo asesoramiento nutricional más especializado o programas online que permitan llegar a un mayor número de clientes sin aumentar la capacidad física del centro.

Finalmente, se propone continuar investigando sobre modelos de negocio en el sector fitness que combinen rentabilidad y calidad del servicio, adaptándose a las nuevas tendencias y demandas de la sociedad.

## **Bibliografía:**

- American College of Sports Medicine. (2022). *ACSM's guidelines for exercise testing and prescription* (11th ed.). Wolters Kluwer.
- Apify. (s.f.). *Google Maps Scraper* [Aplicación web]. <https://console.apify.com/actors/nwua9Gu5YrADL7ZDj/input>
- Boutellier, U., et al. (2020). Personal training and individualized exercise programs. *Journal of Sports Sciences*, 38(5), 1–10.
- Deloitte. (2022). *European health and fitness market report*. Deloitte Insights.
- EuropeActive. (2023). *European health & fitness market report 2023*. EuropeActive.
- Heyward, V. H., & Wagner, D. R. (2004). *Applied body composition assessment* (2nd ed.). Human Kinetics.
- Howat, G., & Assaker, G. (2013). The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: Empirical results from public, outdoor aquatic centres. *Journal of Service Theory and Practice*, 23(5), 522–540.
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Distribución de la renta de los hogares. Resultados por municipios, distritos y secciones censales*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=31097&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Cifras oficiales de población de los municipios españoles*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2881&L=0>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

- Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (2019). *Municipios de la Comunidad de Madrid*. <https://datos.gob.es/es/catalogo/a13002908-municipios-de-la-comunidad-de-madrid1>
- OBS Business School. (2023). *The sport and fitness industry report*. <https://www.obsbusiness.school/en/faculty-and-research/reports/obs-report-the-sport-and-fitness-industry>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Ratten, V. (2020). Sport entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(6), 1–12.
- Schoenfeld, B. J. (2010). The mechanisms of muscle hypertrophy and their application to resistance training. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 24(10), 2857–2872.
- Thompson, W. R. (2023). Worldwide survey of fitness trends for 2023. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 27(1), 10–18.
- WiFiTalents. (2024). *Spain fitness industry statistics*. <https://wifitalents.com/spain-fitness-industry-statistics/>
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2018). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). World Scientific.
- 6Wresearch. (2023). *Spain fitness and recreational sports centers market*. <https://www.6wresearch.com/industry-report/spain-fitness-and-recreational-sports-centers-market>
- WikiBarrio. (2025). *WikiBarrio*. <https://www.wikibarrio.es/>