



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

## **Trabajo de Fin de Grado**

### **“Entrena en 15 minutos por semana”**

Elaboración de un Plan de Negocio para un gimnasio de  
entrenamiento de alta intensidad

Autor: María de Iracheta Costa

5º E-3 B

Tutor: Jorge Aracil Jordá

Madrid, marzo de 2025

# Índice de contenidos

<b>ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN DEL PROYECTO .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1. Descripción y justificación del proyecto.....	6
1.2. Objetivos del trabajo .....	6
1.3. Metodología y estructura del trabajo .....	7
1.4. Propuesta de valor .....	9
<b>2. ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>10</b>
2.1. Análisis de macroentorno (PESTEL).....	10
2.1.1. Análisis del entorno político y legal. Ayudas y subvenciones .....	10
2.1.2. Factores económicos.....	18
2.1.3. Factores sociales.....	24
2.1.4. Factores tecnológicos .....	27
2.1.5. Factores ecológicos o medioambientales .....	28
2.2. Análisis del sector de actividad.....	29
2.2.1. Mercado potencial.....	29
2.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	32
2.3. Público objetivo .....	40
2.3.1. Definición del público objetivo .....	40
2.3.2. Encuesta a clientes objetivo .....	40
<b>3. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>43</b>
3.1. Oportunidad de negocio.....	43
3.2. Análisis de capacidades y recursos.....	45
3.2.1. Capacidades internas.....	45
3.2.2. Recursos materiales .....	46
3.2.3. Recursos intangibles .....	46
3.3. Business Model Canvas.....	47
3.4. Ventajas competitivas.....	49
<b>4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>54</b>
4.1. Matriz DAFO .....	54
4.2. Herramienta estratégica CAME.....	57
4.3. Visión, misión, valores y objetivos .....	60
4.4. Cuadro de Mandos Integral (CMI).....	61

<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>63</b>
5.1. Objetivos e inversión en marketing.....	63
5.2. Estrategias del plan de marketing .....	64
5.3. Posicionamiento del negocio .....	65
5.4. Posicionamiento de precios .....	66
<b>6. PLAN DE EXPANSIÓN</b> .....	<b>67</b>
6.1. Objetivos e inversión del plan de expansión.....	67
6.2. Estrategias del plan de expansión .....	67
6.3. El modelo de franquicia .....	68
6.4. Cronograma de expansión.....	69
6.5. Necesidades de financiación de la expansión y rondas de inversión .....	69
<b>7. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>73</b>
7.1. Objetivos e inversión del plan de operaciones .....	73
7.2. Estrategias del plan de operaciones.....	74
7.3. Proveedores .....	75
7.4. Operativa detallada del gimnasio.....	76
7.5. Cálculos de capacidad disponible para entrenar clientes .....	77
<b>8. PLAN DE RR.HH.</b> .....	<b>78</b>
8.1. Objetivos e inversión del plan de RRHH.....	78
8.2. Estrategias del plan de RRHH.....	79
<b>9. PLAN FINANCIERO</b> .....	<b>80</b>
9.1. Objetivos del plan financiero.....	80
9.2. Hipótesis iniciales.....	81
9.3. Inversión inicial .....	83
9.4. Análisis de posibles fuentes de financiación, socios fundadores y su papel .....	84
9.5. Escenarios de trabajo: pesimista, realista y optimista .....	87
9.6. Elaboración de los estados financieros del escenario realista .....	88
<b>10. CONCLUSIONES</b> .....	<b>96</b>
<b>11. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO</b> .....	<b>98</b>
<b>12. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>99</b>
<b>13. ANEXOS</b> .....	<b>106</b>

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1: Previsión PIB e Inflación 2024-2026</b> .....	19
<b>Ilustración 2: Tasa de desempleo en Madrid</b> .....	20
<b>Ilustración 3: Tasa de empleo en España</b> .....	21
<b>Ilustración 4: Tasa de paro en España</b> .....	21
<b>Ilustración 5: Variación IPC Comunidad de Madrid</b> .....	22
<b>Ilustración 6: Variación interanual del IPC en España desde 2003</b> .....	23
<b>Ilustración 7: Desarrollo de la salud a lo largo de la vida según la visión tradicional</b> .....	25
<b>Ilustración 8: Desarrollo de la salud a lo largo de la vida según el Dr. McGinnis</b> .....	26
<b>Ilustración 9: Tabla comparativa de competidores</b> .....	31
<b>Ilustración 10: Plano general del centro boutique</b> .....	34
<b>Ilustración 11: Business Model Canvas</b> .....	48
<b>Ilustración 12: Cuadro de Mandos Integral (CMI)</b> .....	62
<b>Ilustración 13: Plan de Marketing</b> .....	63
<b>Ilustración 14: Elementos básicos del Customer Journey</b> .....	64
<b>Ilustración 15: Plan de expansión</b> .....	67
<b>Ilustración 16: Cronograma de expansión</b> .....	69
<b>Ilustración 17: Necesidades de financiación y posibles fuentes</b> .....	70
<b>Ilustración 18: Plan de operaciones</b> .....	74
<b>Ilustración 19: Cálculos de ocupación según franjas horarias</b> .....	78
<b>Ilustración 20: Plan de RR.HH.</b> .....	79
<b>Ilustración 21: Plan financiero</b> .....	80
<b>Ilustración 22: Estimación mensualizada de gastos operativos</b> .....	83
<b>Ilustración 23: Posibles fuentes de financiación</b> .....	85
<b>Ilustración 24: Perfiles y papel de los socios fundadores</b> .....	87
<b>Ilustración 25: Ocupación del gimnasio en los 3 escenarios</b> .....	88
<b>Ilustración 26: Cuenta de PyG del escenario realista</b> .....	89
<b>Ilustración 27: Balance del escenario realista</b> .....	91
<b>Ilustración 28: Cálculo del FCF</b> .....	92
<b>Ilustración 29: Cálculo del WACC</b> .....	92
<b>Ilustración 31: Valor del Equity en base al Descuento de Flujos de Caja</b> .....	93
<b>Ilustración 30: Cálculo del Terminal Value y múltiplo EV/EBITDA</b> .....	93
<b>Ilustración 32: IRR Equity</b> .....	94
<b>Ilustración 33: Hipótesis de trabajo del escenario pesimista</b> .....	124
<b>Ilustración 34: Cuenta PyG del escenario pesimista</b> .....	124
<b>Ilustración 35: Hipótesis de trabajo del escenario optimista</b> .....	126
<b>Ilustración 36: Cuenta de PyG del escenario optimista</b> .....	126

## RESUMEN DEL PROYECTO

El objetivo del presente Trabajo es la elaboración del Plan de Negocio para un gimnasio de entrenamiento de alta intensidad, adaptando al mercado español un formato que en EE. UU. se conoce como *fitness boutique*. El concepto es muy novedoso en España ya que queremos utilizar máquinas con tecnología ARX (*Adaptative Resistance Training*), con las que se consigue realizar un completo entrenamiento de los grandes grupos musculares en tan solo 15 minutos. Precisamente esa será nuestra USP (*Unique Selling Proposition*): conseguir resultados extraordinarios entrenando tan solo 15 minutos por semana.

Este trabajo demostrará que en el mercado español existe actualmente demanda de este tipo de servicios porque hay una necesidad no cubierta por la oferta actual. Realizaremos un análisis en profundidad de la oportunidad existente, detallando las barreras y problemas con que se encuentran aquellas personas que quieren cuidar su salud, pero no tienen tiempo para entrenar. Nuestra solución a dichos problemas será la creación de un gimnasio *boutique* donde podrán maximizar su tiempo y obtener grandes resultados gracias a entrenamientos de alta intensidad que ya han probado ser muy eficientes.

Comprobaremos que el mercado de *fitness* en España, y en particular el segmento de *fitness boutique*, están en auge. Analizaremos los datos más actualizados sobre el mercado del *fitness* en España y certificaremos que, en su conjunto, está creciendo gracias al mayor interés en el cuidado de la salud.

A pesar de tener que realizar una inversión inicial significativa, este plan de negocio demuestra que hay viabilidad consiguiendo el nivel de ocupación planificado. Para conseguir ese nivel de ocupación, nuestro plan de negocio incluirá una estrategia de marketing enfocada en contactar potenciales clientes, captarlos y retenerlos. Asimismo, hemos realizado un plan de operaciones y un plan financiero para asegurar la consecución de nuestros objetivos estratégicos.

Por todo ello, se demuestra que, gracias a nuestra propuesta de valor diferencial, nuestra apuesta por la innovación tecnológica en el entrenamiento, y una completa dedicación a la satisfacción del cliente, podemos presentar este proyecto como una gran oportunidad de inversión a futuros socios y franquiciados.

**Palabras clave:** emprendimiento, gimnasio *boutique*, entrenamiento de alta intensidad, franquicias, oportunidad de inversión.

## ABSTRACT

The objective of this Project is to develop a Business Plan for a high intensity training gym, adapting to the Spanish market a format known in the U.S. as fitness boutique. The concept is very novel in Spain as we aim to use machines with ARX (Adaptive Resistance Training) technology, which allows for a complete workout of major muscle groups in just 15 minutes. This will be our USP (Unique Selling Proposition): achieving extraordinary results by training only 15 minutes per week.

This work will demonstrate that there is currently demand for this type of service in the Spanish market because there is an unmet need by the current offerings. We will conduct an in-depth analysis of the existing opportunity, detailing the barriers and problems faced by people who want to take care of their health but do not have time to train. Our solution to these problems will be the creation of a boutique gym where they can maximize their time and achieve great results thanks to high-intensity workouts that have already proven to be very efficient.

We will verify that the fitness market in Spain, and particularly the fitness boutique segment, is booming. We will analyse the most up-to-date data on the fitness market in Spain and certify that, overall, it is growing due to increased interest in health care.

Despite having to make a significant initial investment, this business plan demonstrates that there is viability by achieving the planned occupancy level. To achieve this level of occupancy, our business plan will include a marketing strategy focused on contacting potential clients, attracting them, and retaining them. Furthermore, we have developed an operations plan and a financial plan to ensure the achievement of our strategic objectives.

For all these reasons, it is demonstrated that, thanks to our differential value proposition, our commitment to technological innovation in training, and a complete dedication to customer satisfaction, we can present this project as a great investment opportunity to future partners and franchisees.

**Keywords:** entrepreneurship, fitness boutique, high intensity training, franchising, investment opportunity.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Descripción y justificación del proyecto

Este proyecto consiste en introducir en España un gimnasio *boutique* de entrenamiento de alta intensidad, inspirado en el modelo de *fitness boutique* de EE. UU. Nuestra propuesta innovadora radica en el uso de máquinas con tecnología ARX, que permiten entrenar los principales grupos musculares en solo 15 minutos a la semana, logrando resultados óptimos en menos tiempo. En un mercado donde la demanda de soluciones eficaces y rápidas para el bienestar sigue en aumento, este gimnasio ofrece una alternativa eficiente para quienes desean mejorar su condición física sin invertir largas horas de entrenamiento.

Respecto a la justificación del interés en el proyecto, estos son los motivos principales:

En primer lugar, hay una posible necesidad no cubierta en un nicho de mercado específico y bien definido: en la sociedad actual cada vez hay una mayor concienciación de la importancia del ejercicio físico para mantener un estado de salud correcto, pero a la vez escuchamos continuas quejas por la falta de tiempo para entrenar. La combinación de ambos factores constituye un contexto perfecto para emprender y satisfacer una necesidad latente y no cubierta de forma adecuada.

En segundo lugar, hay una razón más personal: una gran afición al deporte. Los temas relacionados con ejercicio físico, nutrición y salud me interesan de manera especial, ya que desde temprana edad he entrenado y competido en numerosos deportes.

También me mueve a trabajar en este proyecto mi interés en el emprendimiento. Considero que emprender es una oportunidad única para transformar ideas en realidades y poder tener un impacto positivo en la sociedad. Gracias a este trabajo busco describir en primera persona cómo sería crear un negocio desde cero, desarrollarlo, gestionarlo, y posteriormente, valorar la posibilidad de venderlo.

Por tanto, no me limitaré a realizar simplemente un ejercicio teórico, sino que desarrollaré un proyecto que tenga la calidad y el contenido práctico suficiente como para que pueda ser presentado en los foros adecuados y, en su caso, puesto en marcha.

### 1.2. Objetivos del trabajo

#### A) **Objetivo principal**

- **Evaluar la viabilidad financiera de un gimnasio *boutique*** enfocado a entrenamientos de alta intensidad con una duración muy corta y grandes beneficios para la salud. Realizaremos un análisis financiero detallado para determinar los costos iniciales, los ingresos proyectados, y el tiempo necesario para alcanzar el punto de equilibrio.

## **B) Objetivos secundarios**

Para lograr este objetivo principal, hemos detallado una serie de objetivos secundarios que ayudarán a guiar el desarrollo de este plan de negocio, y que son los siguientes:

1. Determinar que existe demanda suficiente.
2. Definir de forma clara y precisa nuestro público objetivo.
3. Describir en detalle la idea de negocio.
4. Evaluar la tecnología ARX.
5. Analizar la competencia.
6. Definir la ubicación óptima.
7. Estudiar la legislación y normativas.
8. Elaborar un plan de expansión.

### 1.3. Metodología y estructura del trabajo

#### **A) Metodología**

Para cumplir los objetivos anteriores, en el presente trabajo utilizaremos una metodología objetiva y realista, basándonos en datos concretos y análisis rigurosos.

**Para realizar el análisis del entorno económico y legislativo**, investigaremos la legislación vigente y posibles ayudas a través de las páginas web del Ayuntamiento y la CCAA de Madrid, el Banco de España, o la UE utilizando datos e información oficiales. Igualmente nos apoyaremos en estudios de mercado de empresas líderes en España, tales como Kantar para evaluar el momento económico en que nos encontramos ya las perspectivas de confianza de los consumidores.

**En lo relativo a los temas relacionados con el ejercicio físico**, entrenamiento de alta intensidad y sus beneficios para la salud nos apoyaremos en la literatura o los estudios publicados que respalden cualquier afirmación que realicemos, es decir, que no basaremos nuestra investigación en opiniones, sino en evidencias científicas que nos aporten información cuantitativa y objetiva. Los estudios realizados por el fabricante de máquinas ARX nos proporcionarán una valiosa guía sobre la efectividad de este tipo de entrenamiento. Igualmente analizaremos distintas experiencias de entrenadores sobre el entrenamiento de alta intensidad.

**En cuanto a la operativa** para crear un centro *boutique*, investigaremos otros mercados, fundamentalmente EE. UU., país que lleva muchos años utilizando esta metodología con numerosos casos de éxito. En este apartado, la página web *High Intensity Business* para propietarios de centros de alta intensidad, nos proporcionará informes, artículos e incluso un

foro para mantener conversaciones directas con propietarios de centros similares en otros países y aprender de su experiencia.

Se realizará todo lo anterior de la forma más práctica y cercana a la realidad posible, de manera que al final del desarrollo del trabajo tengamos claro si resulta una idea de negocio interesante.

## **B) Estructura del trabajo**

- I. **Comenzaremos realizando un análisis externo del entorno**, siguiendo la metodología PESTEL, gracias a la cual analizaremos en detalle la situación política, económica y social que encontraremos. Nuestro análisis nos llevará a realizar un *zoom-out*, comenzando por la zona elegida para abrir nuestro primer centro (Barrio de Salamanca, en Madrid) y abriendo el foco para entender la situación de Madrid capital, la Comunidad Autónoma, España y Europa. Este ejercicio será necesario al ser nuestra intención no sólo abrir un centro, sino expandirnos por el mercado nacional y posiblemente otros mercados europeos. Analizaremos la normativa aplicable a nuestro proyecto, las licencias y permisos necesarios, así como las ayudas y subvenciones disponibles para emprendedores.

No solo realizaremos un análisis del mercado del *fitness* en España, sino que, a través de una **encuesta de elaboración propia**, profundizaremos en el comportamiento de nuestros clientes potenciales, tratando de entender cuál es su problema real y las barreras que debemos remover para darles una solución.

- II. **Posteriormente pasaremos a realizar un análisis del microentorno**, para lo cual utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Esto nos permitirá conseguir una visión objetiva de nuestra situación con respecto a proveedores, clientes, y otros socios estratégicos. Asimismo, realizaremos una investigación de nuestros principales competidores en la actualidad, y de la entrada de posibles nuevos actores o productos sustitutivos.
- III. El siguiente apartado de nuestro trabajo nos llevará a **detallar nuestros recursos y capacidades de forma objetiva**, utilizando además el *Business Model Canvas*, lo que nos proporcionará una visión sólida de nuestro negocio.

Las herramientas DAFO y CAME serán la base para formular las estrategias más adecuadas, que deberán:

- Dar respuesta a las necesidades no cubiertas de manera diferente a la competencia.
- Iniciar el proyecto con una inversión económica razonable.
- Tener posibilidades de expansión rápida.
- Ser viable financieramente a medio y largo plazo.

#### IV. Desarrollaremos los planes que describirán en detalle nuestra idea de negocio:

- a) Elaboraremos un **plan de marketing** detallado, enfocado en la captación y retención de clientes, aspecto que consideramos clave para el éxito del proyecto, para lo cual describiremos de forma precisa el *Customer Journey*.
- b) Incluiremos también en nuestro proyecto un **plan de expansión a corto, medio y largo plazo** que sea atractivo para potenciales inversores, y detallaremos las rondas de inversión que estimamos necesarias.
- c) De igual forma, desarrollaremos nuestros **planes operativos y de RRHH**: analizaremos el posicionamiento más idóneo para nuestro “centro *boutique*”, adaptando todas las variables al mismo: ubicación, servicios ofrecidos y sus precios, proveedores y personal requerido para la operación.
- d) Para realizar el **plan financiero** utilizaremos datos reales de costes de maquinaria, locales, personal, etc., investigando específicamente en la zona geográfica donde decidamos ubicar el centro *boutique*. La intención es detallar al máximo la inversión inicial necesaria y los costes operativos. Con respecto a las proyecciones de número de clientes e ingresos futuros, realizaremos varios escenarios con diferentes estimaciones para determinar cuál es nuestro punto de equilibrio y los márgenes operativos que podemos esperar.

#### V. Finalmente, con todos los datos anteriores elaboraremos las conclusiones para determinar cómo hemos cumplido con los objetivos marcados.

### 1.4. Propuesta de valor

¿Qué propuesta vamos a ofrecer a nuestros clientes?

- Entrenamientos muy cortos y efectivos en tan solo 15 minutos una vez por semana, perfectos para profesionales muy ocupados con poco tiempo disponible.
- Ejercicios totalmente personalizados y adaptados al nivel de cada usuario, ideales para personas de mediana edad que quieren mantenerse activos.
- Tecnología de última generación: máquinas ARX (*Adaptive Response Training*), que aseguran máxima eficiencia y seguridad en el entreno, ideal para amantes de la tecnología.
- Grabación y seguimiento de todas las sesiones con el fin de evaluar el progreso, óptimo para quienes buscan un seguimiento detallado.
- Fácil reserva online de *slots* de 30 minutos para realizar su entrenamiento sin prisas y en el horario más adecuado para el usuario.
- Convertimos entrenamientos aburridos en una competición contra sí mismo, lo que incrementa la motivación y la adherencia al plan de ejercicio. Este aspecto es perfecto para las personas que son competitivas por naturaleza.
- Personal perfectamente capacitado en nuestro tipo de entrenamiento.

- Local cercano al trabajo o vivienda de nuestros usuarios para un fácil acceso, lo que será una propuesta óptima para residentes de la zona.
- Entorno privado y de calidad, muy diferente al de un gimnasio tradicional.

## 2. ANÁLISIS EXTERNO

El primer trabajo que realizaremos es un análisis en profundidad del macroentorno en el que va a operar nuestro centro de alta intensidad. Identificaremos los factores externos y las tendencias que afectan a la industria en general y al sector del *fitness* en particular. Todo ello nos proporcionará una base sólida de información para la toma de decisiones estratégicas.

### 2.1. Análisis de macroentorno (PESTEL)

Para ello, utilizaremos la herramienta PESTEL, acrónimo de un tipo de análisis muy utilizado para evaluar los factores macroeconómicos que pueden afectar a un negocio. Se centra en seis áreas clave: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Realizaremos un análisis de cada uno de ellos tanto para España en general como para **nuestro sector de actividad, que es el deporte y la salud**. De esta forma, sacaremos conclusiones para la creación de nuestro negocio de gimnasio *boutique* especializado en entrenamiento de alta intensidad.

#### 2.1.1. Análisis del entorno político y legal. Ayudas y subvenciones

##### a) Análisis del entorno político

Desde el punto de vista emprendedor, se debe buscar un entorno que ofrezca oportunidades de negocio, pero también **seguridad jurídica y política** para evitar problemas futuros, y en este punto, eso es precisamente lo que vamos a analizar.

Si bien es cierto que nuestro primer centro lo abriremos en una zona concreta de Madrid, -el Barrio de Salamanca-, elegida en función de diferentes criterios, tal y como veremos más adelante, se considera que también se debe realizar un análisis del entorno político en España y en la UE, ya que **nuestro plan de expansión, en caso de llevarse a cabo, nos llevará a abrir nuevos centros en otras ciudades de España y otros mercados de Europa.**

De esta forma, analizaremos la situación política a cuatro niveles:

- I. Ayuntamiento de Madrid
- II. Comunidad de Madrid

- III. España
- IV. UE

## I. Análisis político del Ayuntamiento de Madrid

Lo componen varios órganos, con el Pleno y la Junta de Gobierno como órganos principales.

- **El Pleno:** Es el órgano de máxima representación política de los ciudadanos en el gobierno municipal. Lo componen 57 concejales, siendo la distribución actual la siguiente: **Partido Popular (PP):** 29 concejales, **Más Madrid:** 12 concejales, **Partido Socialista de Madrid (PSOE):** 11 concejales, **Vox:** 5 concejales.
- **La Junta de Gobierno:** Es el órgano ejecutivo de dirección política y administrativa de la ciudad. Lo preside el alcalde, José Luis Martínez-Almeida, junto con varios concejales designados por él.

Como se puede comprobar, el PP cuenta con mayoría y ha lanzado el IV Plan de Gobierno Abierto 2024-2027, que busca aumentar la transparencia y la participación ciudadana (Ayuntamiento de Madrid, 2024).

**De cara a nuestro gimnasio**, consultando el Presupuesto del Ayuntamiento de 2024 han incrementado el presupuesto del área delegada de Innovación y Turismo un 37%, y el área de Cultura, Turismo y Deporte, un 9,7 %. **Estos incrementos pueden ser buenas noticias para nuestro proyecto**, junto con su declaración de intenciones, ya que, según ellos afirman, “*El Ayuntamiento está promoviendo iniciativas para apoyar la innovación y el emprendimiento, lo que incluye la simplificación de trámites y el apoyo financiero a nuevas empresas*” (Ayuntamiento de Madrid, 2024).

Dentro de su presupuesto están **previstas dos iniciativas que podemos utilizar en beneficio de nuestro proyecto:**

- Se creará y dinamizará una red de mentores propia del Ayuntamiento que sea una referencia internacional para las startups y personas emprendedoras, integrada por empresarios y profesionales de reconocido prestigio, universidades y otros agentes del ecosistema emprendedor.
- Se abrirá un nuevo centro dedicado a la innovación en el distrito de Moncloa-Aravaca, que viene a sumarse a La Nave, Madrid International LAB y Puerta Innovación.

Por otra parte, comprobamos que tienen intenciones de privatizar algunas instalaciones deportivas, pero entendemos que esto no debería ser un obstáculo para nuestro centro *boutique*, ya que nuestro cliente objetivo no es probable que sea usuario de instalaciones públicas.

## II. Análisis político de la Comunidad de Madrid

La agenda está marcada por la presidenta Isabel Díaz Ayuso del Partido Popular (PP), que gobierna con mayoría absoluta, mientras que la oposición está compuesta por el PSOE, Más Madrid y Vox.

Como veremos en el capítulo correspondiente, la Comunidad de Madrid se encuentra en un momento económico de gran crecimiento, y así lo reflejan los Presupuestos Generales para 2024 que priorizan el gasto social, que representa casi el 90% del total, lo que **podría ser un entorno favorable para la apertura de un centro de servicios como el nuestro** (Presupuestos Generales, 2024).

El gobierno regional ha declarado que una de sus prioridades políticas es fomentar la baja fiscalidad y la eliminación de trabas regulatorias para fomentar el emprendimiento, lo que también nos sitúa en un entorno favorable.

Por tanto, la Comunidad de Madrid está gobernada por el PP con un enfoque en el gasto social, la baja fiscalidad y el apoyo al emprendimiento.

## III. Análisis político a nivel España

El gobierno español está liderado por una coalición encabezada por el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y Unidas Podemos, con el apoyo de varios partidos regionales. La oposición principal está compuesta por el Partido Popular (PP) y Vox.

La situación política en España en 2024 está marcada por una notable polarización y desafíos significativos. El foco actual de la política gubernamental estatal está puesto en la inversión en infraestructura, transición energética y digitalización. Igualmente, el gobierno ha puesto en marcha varias **políticas para impulsar el emprendimiento, incluyendo subvenciones, incentivos fiscales y programas de formación**. No obstante, la burocracia y la complejidad administrativa continúan siendo obstáculos importantes.

La inestabilidad y la gran fragmentación política son desafíos permanentes. En este sentido, la coalición de gobierno tiene graves dificultades para mantener la cohesión y aprobar leyes debido a diferentes intereses entre los diferentes partidos que la componen. Además, la implementación de políticas a largo plazo es muy complicada por esta gran polarización.

La situación política en nuestro país ha sido complicada en las últimas legislaturas y a medio o largo plazo, la amenaza latente de la inestabilidad territorial es un hecho que puede tener repercusiones en la economía y los negocios.

#### IV. Análisis político de Unión Europea (UE)

España es un actor importante dentro de la UE que a su vez influye en la legislación y toma de decisiones del gobierno nacional. La situación política en la (UE) en 2024 está marcada por numerosos retos, entre los cuales destacaremos:

- **La guerra en Ucrania:** la UE continúa apoyando a Ucrania frente a Rusia con recursos materiales y acciones diplomáticas.
- **La ampliación prevista:** Ucrania y Moldavia están sobre la mesa como posibles nuevos miembros, con un intenso debate sobre los costos y beneficios de esta iniciativa.
- **Nuevas reformas internas:** la UE debe realizar reformas importantes en sus procedimientos de financiación y toma de decisiones. Estos cambios pueden afectar tanto positiva como negativamente a emprendedores, por lo que es difícil hacer una valoración clara.

Mirando hacia el futuro, podemos hacer un resumen de las cuatro prioridades de la UE para el período 2025-2029:

- **Europa libre y democrática:** el objetivo principal es defender los valores europeos dentro y fuera de la UE.
- **Europa fuerte y segura:** se pretende reforzar la seguridad y la defensa, y gestionar la migración y las fronteras de manera integral.
- **Europa próspera y competitiva:** busca fortalecer la competitividad, avanzar en las transiciones ecológica y digital, y promover la innovación.
- **Desafíos internos:** la UE enfrenta dificultades para implementar reformas debido a la resistencia de algunos estados miembros, como Hungría y Polonia.

Aunque, según el Eurobarómetro, los ciudadanos se quejan de que tienen muy poca influencia en las decisiones de Bruselas, **el 60 por ciento de los encuestados se muestran bastante optimistas sobre las perspectivas de futuro** de la UE (Riegert, 2024).

El entorno político de la UE es lo suficientemente complejo como para quedar muy lejos de nuestro proyecto empresarial, por lo que, si bien debemos realizar un seguimiento de sus iniciativas futuras, parece más interesante centrarse en sus programas de ayudas y subvenciones que analizaremos más adelante.

Como conclusión del entorno político, haremos el siguiente resumen para la apertura de nuestro primer gimnasio:

- **Madrid ciudad:** entorno local favorable con un gobierno que apoya la transparencia y la participación ciudadana, además de promover iniciativas para apoyar la innovación y el emprendimiento, lo que incluye la simplificación de trámites y el apoyo financiero a nuevas empresas.

- **Comunidad de Madrid:** foco en el gasto social y la inversión que puede beneficiar la apertura de nuevos negocios, aunque hay desafíos en la financiación de otros sectores importantes, como la educación.
- **España:** el entorno económico estable favorece la implementación de políticas de gasto social, aunque la fragmentación política puede generar incertidumbre de cara al futuro.
- **UE:** grandes desafíos externos e internos que pueden afectar la estabilidad, si bien no los consideramos un factor clave para nuestro proyecto.

**En general, el entorno político parece favorable para la apertura de un gimnasio en Madrid y su expansión a otras ciudades de España y países de Europa**, siempre y cuando estemos alerta sobre los cambios políticos y económicos. A pesar de una sensación de turbulencia constante, esto es parte del entorno geopolítico y creemos que no debería influir de manera decisiva en la toma de decisiones para abrir nuestro negocio.

**Podemos concluir afirmando que nos encontramos en un entorno político correcto a corto / medio plazo para nuestro proyecto.**

## b) Análisis del entorno legal

Al igual que en capítulo anterior, realizaremos un análisis de los diferentes entes que emiten normativa para la apertura de un gimnasio:

- I. Normativa del Ayuntamiento y Comunidad de Madrid.
- II. Normativa de España y la UE.

### I. Normativa del Ayuntamiento y Comunidad de Madrid

Como ya hemos visto, nuestro centro *boutique* será considerado un “gimnasio” a nivel legal, y estaremos sujetos a las siguientes normas y licencias:

- a. **Licencia de apertura:** es obligatoria, se obtiene a nivel municipal y cubre las áreas de seguridad, higiene y accesibilidad (AECLU, 2024).
- b. **Ordenanza de protección de la salud pública:** el Ayuntamiento de Madrid regula y publica las condiciones de higiene y salud para los gimnasios, incluyendo planes de emergencia y seguridad (incendios y primeros auxilios) (Madrid Salud, 2024). Se nos realizarán inspecciones sanitarias periódicas para las que tendremos que estar preparados.
- c. **Plan General de ordenación urbana de Madrid:** establece la normativa a nivel urbanístico para los establecimientos comerciales y las normas para la protección contra la contaminación acústica y térmica (LICMAD, 2024).

- d. **Permisos de obras:** dependiendo de las obras de acondicionamiento que necesitemos realizar en el gimnasio, será preceptivo presentar una solicitud en el ayuntamiento, acompañada de un proyecto técnico si fuese necesario.
- e. **Autorizaciones adicionales:** en caso de ofrecer servicios tales como masajes o actividades similares, será necesario obtener la licencia correspondiente.

## II. Normativa a nivel España y UE

A continuación, detallamos las principales normas de aplicación específica para nuestro gimnasio:

- a) **Reglamento general de protección de datos (GDPR):** al manejar numerosa información personal, tendremos que cumplir con las normativas de protección de datos de los clientes y empleados.
- b) **Reglamento de seguridad y salud en el trabajo:** directrices para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable de obligado cumplimiento por todos los estados miembros.
- c) **Reglamentos de equipos y maquinaria:** nuestras máquinas ARX deben cumplir con las normativas de seguridad y calidad establecidas por la UE, como las normas UNE. Ya hay máquinas en Europa, por lo que entendemos que cumplen con esta normativa, pero es un punto importante para comprobar en detalle.
- d) **Registro de la actividad económica en Hacienda, y alta de los empleados en la Seguridad Social.**

### c) Ayudas y subvenciones

Haremos un análisis a cuatro niveles, comenzando por el que se encuentra más cercano a nuestro centro y escalando hasta la unión europea:

- I. Ayuntamiento de Madrid
- II. Comunidad de Madrid
- III. España
- IV. Unión Europea

## I. Programas y Subvenciones del Ayuntamiento de Madrid

El portal web del Ayuntamiento de Madrid publica las iniciativas de apoyo a los emprendedores, con programas específicos para mujeres. Los más relevantes para nosotros son:

#### **a. Ventanilla Única del Emprendedor (VUE)**

Es un espacio centralizado que proporciona asesoramiento personalizado y gratuito para la creación de empresas, informando sobre ayudas, subvenciones, líneas de crédito y adecuación de locales comerciales.

#### **b. Premio Emprendedoras**

Es un reconocimiento anual que promueve y apoya la capacidad emprendedora de las mujeres, dotado con 100.000 euros en diferentes premios y otras aportaciones en especie.

#### **c. Madrid Emprende**

Impulsa el espíritu emprendedor y apoya la generación de empleo y nuevas actividades económicas, con servicios de asesoramiento, acompañamiento y acceso a espacios de coworking gratuitos.

### **II. Programas y Subvenciones de la Comunidad de Madrid**

El portal de Autoempleo y Emprendimiento de la Comunidad de Madrid presenta información de interés y contenidos sobre programas y servicios para autónomos y emprendedores de la Comunidad de Madrid. Entre las ayudas destacadas encontramos:

#### **a. Ayudas a Autónomos y Emprendedores**

Proporciona subvenciones para autónomos y emprendedores, incluyendo ayudas para la implantación del teletrabajo y la conciliación laboral para facilitar el inicio y la consolidación de proyectos empresariales.

#### **b. Ayudas Tarifa Cero para Autónomos**

Ofrece subvenciones para cubrir las cuotas de la Seguridad Social durante los primeros meses de actividad, con el objetivo de reducir los costes iniciales para los nuevos autónomos.

#### **c. Puntos de Atención al Emprendedor (PAE)**

Son espacios donde se ofrece asesoramiento personalizado y gratuito para la creación de empresas, con información sobre trámites, ayudas y financiación.

### **III. Programas y Subvenciones en España**

A nivel estatal existen varios programas de apoyo al emprendimiento y subvenciones, algunos de ellos especialmente dirigidos a mujeres. Veamos algunos de ellos:

#### **a. Microcréditos del Instituto de la Mujer**

En colaboración con MicroBank, el Instituto de la Mujer ofrece microcréditos sin necesidad de avales para mujeres que desean crear su propia empresa o promocionar y consolidar una ya

existente. Los microcréditos pueden alcanzar hasta 30.000 euros y se conceden con condiciones ventajosas (Instituto de las Mujeres, 2024).

**b. Ayudas del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo**

Ofrece diversas ayudas y subvenciones para la creación y consolidación de empresas, incluyendo programas específicos para mujeres emprendedoras (De la Cueva, 2023).

**c. Línea ICO Empresas y Emprendedores**

Financia actividades empresariales y proyectos de inversión, así como necesidades de liquidez. Se enfoca en autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto en España como en el extranjero (ICO, 2024).

#### **IV. Programas y Subvenciones de la UE**

La UE ofrece varios programas de apoyo al emprendimiento, a pequeñas empresas, subvenciones, y algunos programas especialmente dirigidos a mujeres. Veremos algunos a continuación:

**a. PAEM (Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres)**

Financiado por el Fondo Social Europeo y el Instituto de la Mujer, ofrece asesoramiento y apoyo a mujeres con un proyecto de negocio para la obtención de financiación en forma de microcréditos sin avales de hasta 30.000 euros, ayudas y subvenciones.

**b. Erasmus para Jóvenes Emprendedores**

Ofrece a los nuevos emprendedores la oportunidad de aprender de empresarios experimentados en otros países de la UE.

**c. Horizonte Europa**

Ofrece financiación para proyectos innovadores, incluyendo aquellos liderados por mujeres emprendedoras para impulsar la competitividad en Europa.

**d. Fondos Estructurales y de Inversión Europeos (Fondos EIE)**

Apoyan proyectos que promueven el desarrollo económico y la cohesión social en las regiones de la UE, con el objetivo de mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), incluyendo aquellas dirigidas por mujeres.

En resumen, existen programas de apoyo a emprendedores a todos los niveles, y en las primeras etapas del proyecto tendremos que realizar un análisis más exhaustivo para entender cuáles son más ventajosas para nosotros.

### 2.1.2. Factores económicos

De todos los factores económicos que pueden analizarse, hemos elegido los que consideramos más relevantes para nuestro negocio:

- I. Crecimiento económico.
- II. Nivel de empleo.
- III. Evolución del IPC.
- IV. Nivel de confianza de los consumidores.

Al igual que sucedía con el entorno político, es fundamental analizar el entorno más cercano a la ubicación de nuestro primer centro *boutique*, pero **teniendo en cuenta que nuestro objetivo es abrir una cadena de gimnasios**, también lo será elevar la mirada a la situación económica de Madrid, España, la UE y el mundo.

#### **I. Crecimiento económico.**

La zona en la que hemos elegido ubicar nuestro primer centro es el **Barrio de Salamanca** en Madrid. Más adelante en el trabajo realizaremos una descripción detallada de esta zona en comparación con otras, y aquí nos limitaremos a realizar un análisis económico de la misma.

Recientemente la economía del barrio de Salamanca ha mostrado signos de recuperación, reflejados en la reapertura de negocios y la llegada de nuevos inversores. Se ha identificado una inclinación hacia un comercio con énfasis en productos de alta calidad y en la mejora de la experiencia del cliente. De esta manera se ha ido consolidando así la relevancia del barrio como un referente comercial en Madrid.

La **renta media familiar disponible del Barrio de Salamanca** es más elevada que la media de la ciudad.

**La ciudad de Madrid** se encuentra en un momento económico muy positivo. Según la información de su delegada de Economía, Innovación y Hacienda presentada en agosto de 2024, Madrid experimentó en 2023 un crecimiento económico del 3,1%, lo que significa dos décimas por encima de la Comunidad y un punto más que el conjunto nacional. Igualmente, en 2022 creció un 6,8%, lo que la sitúa en un bienio muy positivo (Europa Press, 2024).

El Producto Interior Bruto (PIB) de la capital en 2023 ascendió a 181.280 millones de euros, aumentando un 3,1%. Madrid genera el 65,7% de la riqueza de la región y el 12,4% del PIB de España (Comunidad de Madrid, 2024).

**La Comunidad de Madrid** lidera el crecimiento económico estatal, con un PIB de 261.713 millones de euros en 2023, aumentando el 5,7% con respecto a 2022, y una previsión de

crecimiento del 2% para 2024. El PIB per cápita de la Comunidad en 2022, fue de 38.435 euros, por encima del promedio nacional de 30.970 euros (Comunidad de Madrid, 2024).

**Centrándonos en España**, el informe del Banco de España “Proyecciones e informe trimestral de la economía española. Septiembre 2024”, realiza una previsión del PIB e Inflación para nuestro país, que se muestra en el siguiente cuadro:

**Ilustración 1: Previsión PIB e Inflación 2024-2026**

	2024	2025	2026
PIB	<p>2,8 %</p> <hr/> <p>↑ 0,5 pp</p>	<p>2,2 %</p> <hr/> <p>↑ 0,3 pp</p>	<p>1,9 %</p> <hr/> <p>↑ 0,2 pp</p>
Inflación	<p>2,9 %</p> <hr/> <p>↓ 0,1 pp</p>	<p>2,1 %</p> <hr/> <p>↑ 0,1 pp</p>	<p>1,8 %</p> <hr/> <p>=</p>

Fuente: Banco de España

Con los datos anteriores comprobamos que la economía actual del país es estable.

Centrándonos en el **sector del deporte y el fitness**, este representó el 3.3% del PIB español en 2022 (mientras en Europa esta cifra se sitúa entre el 1,5% y el 2%), generando alrededor de 2,100 millones de euros, habiendo experimentado un **crecimiento sostenido durante los últimos años y con unas perspectivas de futuro igualmente prometedoras** gracias a la creciente demanda de servicios de salud y deporte (Cámara de Comercio, 2023).

**A nivel mundial**, nos encontramos en un momento de cierta estabilidad, con unas perspectivas de crecimiento para el año 2024 del 2,6%. En Europa, los economistas esperan que el crecimiento se modere hasta ubicarse en un 3 % en 2024 y un 2,9 % en 2025 (Banco Mundial, 2025).

Por otra parte, se prevé un crecimiento del PIB mundial del 2,4% en 2024, con una mejora moderada estimada para 2025 (Naciones Unidas, 2024).

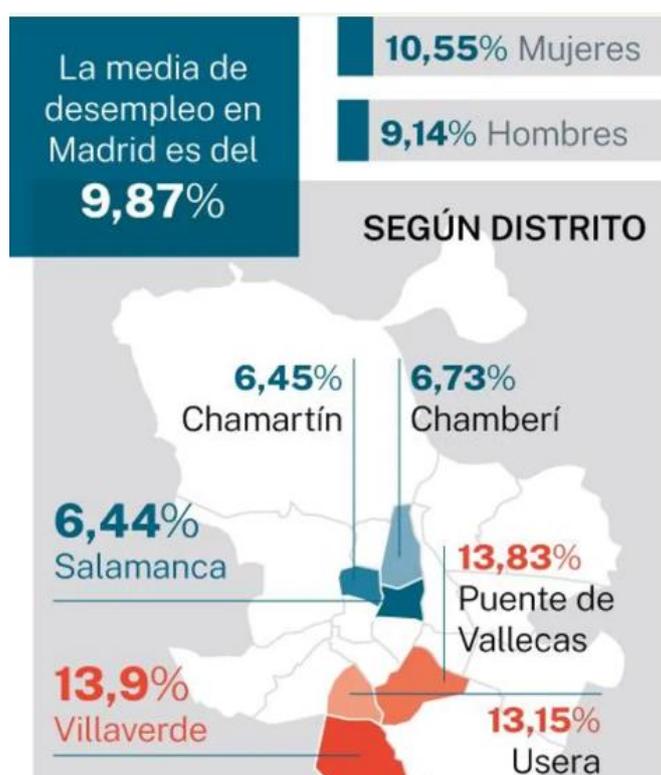
Por tanto, la situación económica es estable o ligeramente positiva a todos los niveles, lo cual nos ofrece un contexto idóneo para emprender.

## II. Nivel de empleo

Es especialmente importante para nosotros, ya que **en momentos de incertidumbre la gente tiende a recortar gastos en actividades no esenciales**, y esto podría causar bajas en nuestros clientes, si bien es cierto que el tipo de profesional al que nos dirigimos suele verse menos afectado por las crisis y recortes en su entorno laboral.

**La tasa de desempleo en el Barrio de Salamanca** fue la más baja de la ciudad en 2021, con tan solo un 6.44%, mientras que **la media de la capital** se situó en el 9,87% (Echagüe, 2022).

**Ilustración 2: Tasa de desempleo en Madrid**

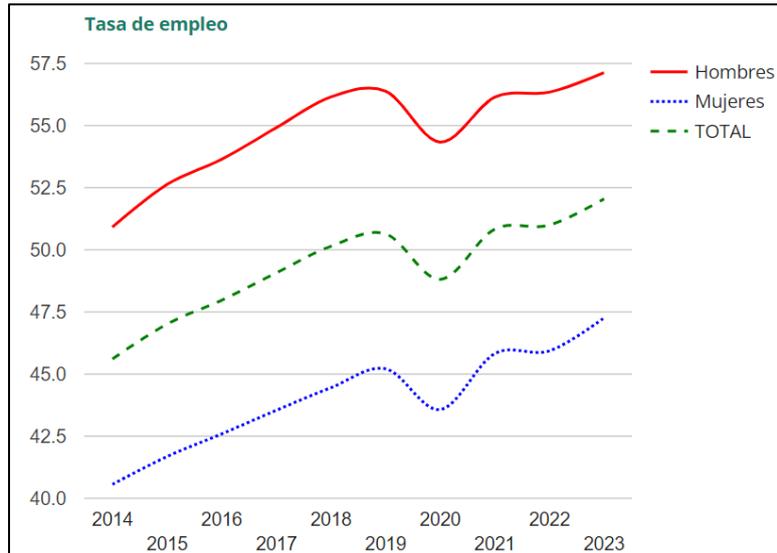


Fuente: La Razón

En la **Comunidad de Madrid**, la tasa de paro del tercer trimestre de 2024 se situó en el 9,65%, por debajo del nivel estatal que veremos a continuación.

Como señala el **Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)**, quien publicó el “Informe del Mercado de Trabajo Estatal” (2024), donde establece que en 2023 hubo un aumento significativo del empleo, ya que las personas ocupadas aumentaron un 3,88%, y las horas trabajadas crecieron un 2,82%.

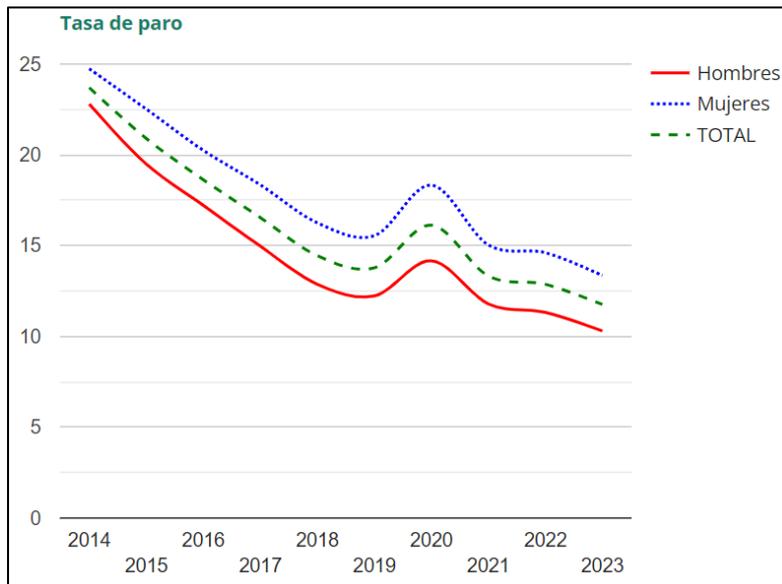
### Ilustración 3: Tasa de empleo en España



Fuente: SEPE

En consecuencia, **la tasa de desempleo en España** se situó en el 11,7% en 2023, el nivel más bajo de la última década, y continuando con la misma evolución positiva en 2024, siendo el dato más actualizado que encontramos del 11,2% en el mes de septiembre de 2024 (SEPE, 2024).

### Ilustración 4: Tasa de paro en España



Fuente: SEPE

En resumen, el nivel actual de ocupación es bastante favorable para nuestra iniciativa.

### III. Evolución del IPC

La evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC) es importante, ya que afectará tanto a nuestros costes como a los precios a los que ofreceremos nuestros servicios, afectando así a la demanda de estos.

**En Madrid ciudad**, la tasa de variación anual del IPC en octubre de 2024 ha sido del 2%, con una variación mensual del 0,7% (Datosmacro, 2025).

**En la Comunidad de Madrid**, la tasa de variación anual del IPC en octubre de 2024 también ha sido del 2%, con una variación mensual del 0,7%2 (Datosmacro, 2025).

**Ilustración 5: Variación IPC Comunidad de Madrid**

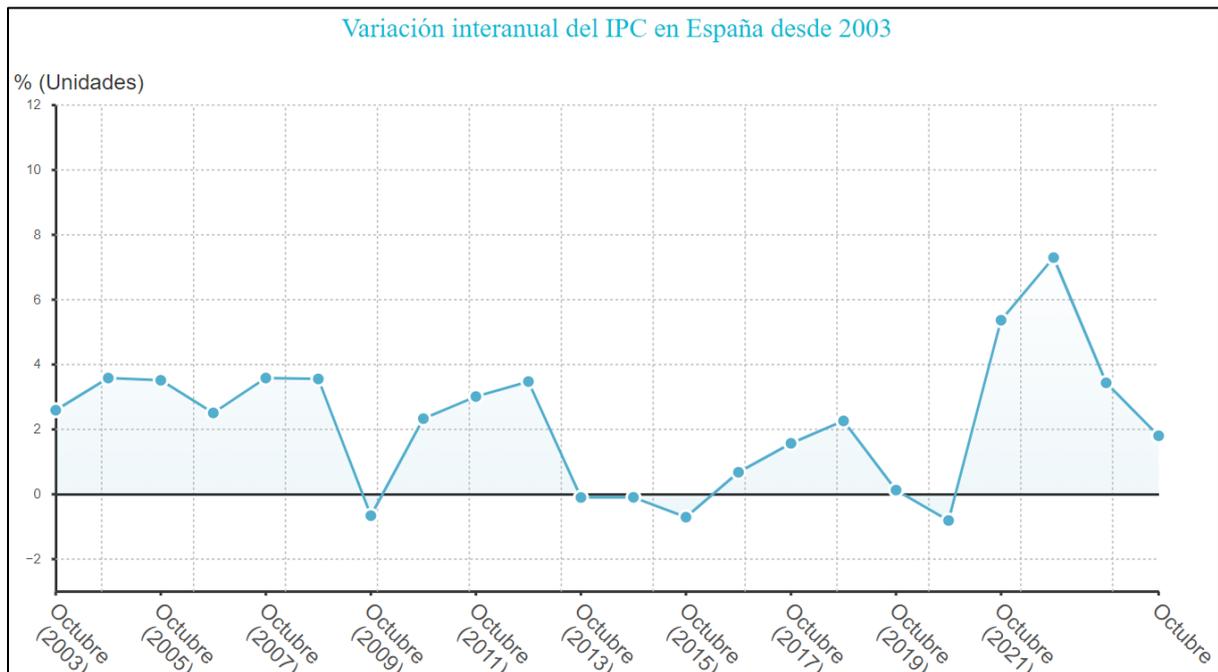
IPC Comunidad de Madrid Octubre 2024			
	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual
IPC General [+]	2,0% 	2,3% 	0,7% 
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	2,4% 		1,4% 
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	3,4% 		-0,1% 
Vestido y calzado [+]	-0,4% 		6,0% 
Vivienda [+]	3,9% 		0,6% 
Menaje [+]	1,1% 		0,2% 
Medicina [+]	1,5% 		-0,1% 
Transporte [+]	-3,2% 		0,2% 
Comunicaciones [+]	0,2% 		-0,9% 
Ocio y Cultura [+]	3,0% 		-0,3% 
Enseñanza [+]	2,8% 		0,7% 
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	4,5% 		0,9% 
Otros bienes y servicios [+]	3,6% 		0,4% 

Fuente: Datosmacro

Además, observamos que en el sector de ocio y cultura ha sido del 3% , por encima de la media del IPC general.

**A nivel estatal**, la tasa de variación anual se situaba en el 1,8% en el mes de octubre de 2024 (INE, 2024).

## Ilustración 6: Variación interanual del IPC en España desde 2003



Fuente: INE

El 1,8% de octubre de 2024 refleja una tendencia a la baja en la inflación con respecto a los años anteriores (2021: 6,5%; 2022: 8,4%; 2023: 3,1%), con una estabilización esperada en los próximos años.

Como resumen diremos que nos encontramos en un momento no inflacionista, lo cual es muy positivo para el emprendimiento.

### IV. Confianza de los consumidores

El informe “Panorama by Kantar. La perspectiva de la confianza del consumidor español” (Anexo 1), describe la situación del consumo en España durante el tercer trimestre de 2024 y sus expectativas en el corto plazo.

Como puntos clave del informe mencionado, destacaremos **que el índice de confianza de los consumidores se mantiene estable con respecto a trimestres anteriores**, con una percepción de la situación económica del país similar a informes anteriores. Otro dato destacable es que **casi un 80% de los hogares tienen capacidad de ahorro**, y la mayoría de los hogares pueden cubrir sus gastos mensuales.

**Este momento está siendo aprovechado por numerosos emprendedores** y, según indica el Informe GEM España (2023-2024) elaborado por el equipo investigador del Global Entrepreneurship Monitor (GEM España) con el apoyo de la Empresa Nacional de Innovación (ENISA) del Ministerio de Industria y Turismo, en los últimos tres años, la actividad

empresaria ha mantenido una tendencia de crecimiento continuo. En 2023, el porcentaje de personas con intención de emprender aumentó del 9,4 % al 11,2 %, una cifra que no se registraba desde 2012.

De igual forma, destaca que el emprendimiento goza de una imagen favorable entre la sociedad española, con un 60 % de la población que lo percibe de manera positiva (CEOE, 2024).

En resumen, nos encontramos en un entorno de confianza de los consumidores y con una valoración positiva hacia el emprendimiento, lo cual favorece a nuestra iniciativa.

### *2.1.3. Factores sociales*

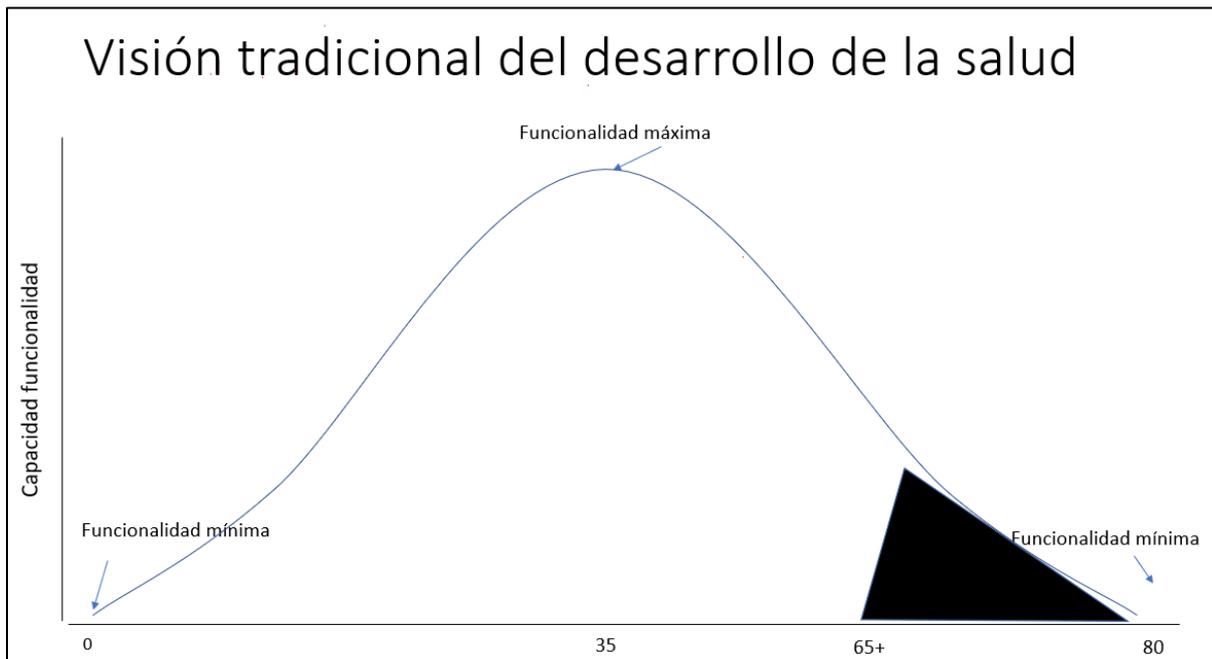
Queda claro que a nivel social hay una concienciación cada vez mayor sobre la salud y el bienestar, lo que mueve a más gente a llevar estilos de vida activos. Numerosos estudios científicos han probado la funcionalidad decreciente de los adultos a medida que envejecen, pudiendo englobarla en dos campos: la pérdida de masa muscular y la pérdida de capacidad aeróbica.

Cabe empezar destacando que, a partir de los 30 años se pierde un 10% de masa muscular cada década, con una aceleración de la pérdida a partir de los 60 (López, Sánchez & Gómez, 2020) En la misma línea, otro estudio explica que hay una pérdida del 8% o más en cada década a partir de los 40, agravándose a partir de los 70 (Reynolds, 2011).

En cuanto a la pérdida de capacidad aeróbica, numerosos estudios lo acreditan: se pierde un 5% por década a partir de los 30, llegando a una pérdida superior al 20% a partir de los 70 (*American Heart Association*, 2005). Además, la pérdida de capacidad aeróbica se incrementa con la edad, especialmente a partir de los 70 (Fleg, J. L., *et al.*, 2005).

Una de las mayores personalidades de EE. UU en el campo del entrenamiento personal, Frank McGinnis, lo explica gráficamente así:

## Ilustración 7: Desarrollo de la salud a lo largo de la vida según la visión tradicional



Fuente: Frank McGinnis (NASM Personal Trainer)

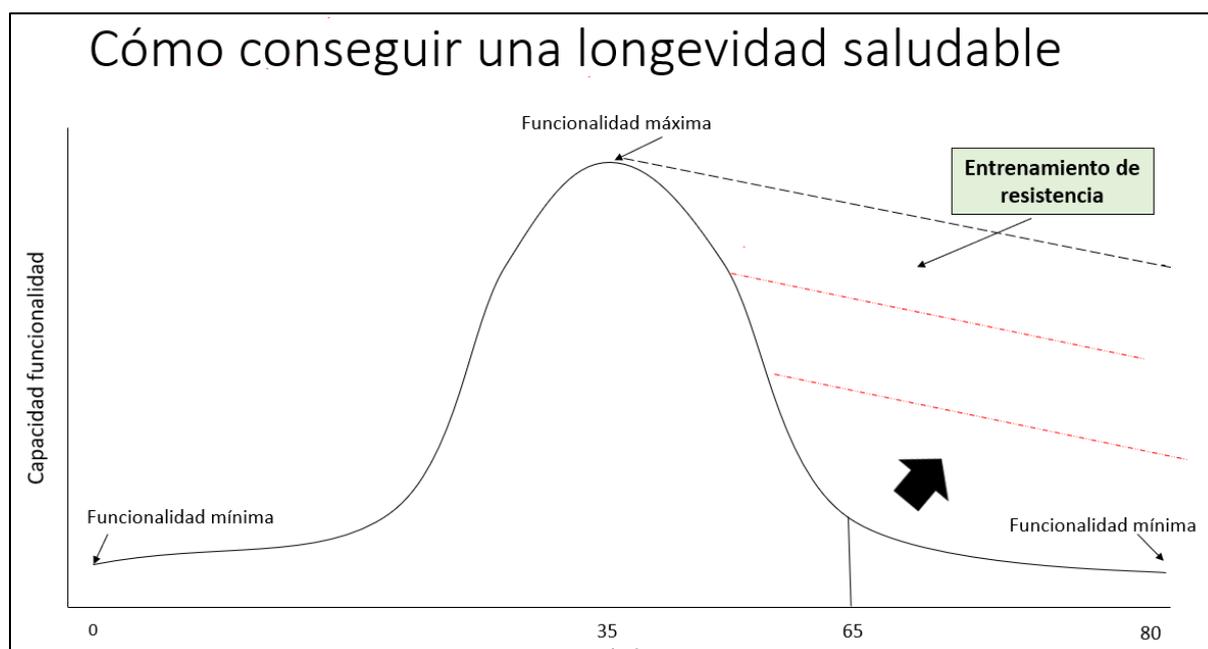
Esta idea tradicional de la evolución de la salud es la que alimenta la idea popular que indica que se pierde músculo por la edad, pero esto no necesariamente debe ser así, tal y como demostraremos a continuación.

**Y es que, contrariamente a la creencia generalizada, el músculo no se pierde por la edad, sino por la falta de uso.** La fuerza y la masa muscular se puede mantener, e incluso aumentar, a medida que envejecemos. Así, en el Anexo 2 ilustramos imágenes de la resonancia magnética de personas activas y sedentarias de diferentes edades, donde queda patente lo anterior.

Citando de nuevo a Frank McGinnis, uno de los factores principales para conseguir una longevidad saludable es conseguir “*doblar la curva*” de la pérdida de funcionalidad mediante el aumento de la masa muscular mediante el entrenamiento de fuerza, algo que se puede. -y se debe- empezar a realizar a cualquier edad.

Visualmente lo representa así:

### Ilustración 8: Desarrollo de la salud a lo largo de la vida según el Dr. McGinnis



Fuente: Frank McGinnis (NASM Personal Trainer)

**Existen infinidad de estudios que prueban que mantener una masa muscular adecuada es extremadamente importante para evitar numerosas enfermedades asociadas con la edad.** Citaremos como ejemplo el publicado en el *British Journal of Sports Medicine*, que afirma que la realización de ejercicios de fuerza para mantener la masa muscular se asocia directamente con un menor riesgo de muerte prematura por cualquier tipo de causa, incluyendo cáncer, enfermedades cardiovasculares y diabetes (Goldman, 2022).

Los beneficios de una masa muscular sana y fuerte se evidencian en numerosas partes del organismo, por ejemplo:

- Reduciendo la grasa visceral y la inflamación que produce.
- Mejorando la densidad del sistema óseo.
- Estimulando la formación de nuevos vasos sanguíneos.
- Aumentando la sensibilidad a la insulina.
- Reclutando y activando células del sistema inmunitario.
- Mejorando la memoria y los procesos de aprendizaje.

Por tanto, muchos de los signos que solemos atribuir al envejecimiento, como la falta de fuerza y los problemas de equilibrio, en realidad son consecuencia de la falta de actividad, más que de la edad (Sagbir, 2020).

Como acabamos de ver, **queda científicamente probado que mantener una masa muscular adecuada es de vital importancia para la salud**, especialmente a medida que una persona envejece.

A pesar de ello, **una gran parte de la población no realiza ejercicio de fuerza de forma habitual** (OMS, 2018). Entonces cabe preguntarse: ¿cuáles son las barreras que impiden que la población haga entrenamiento de resistencia y mejore su musculatura? En abril de 2024, **un 52% de los españoles no realiza ningún tipo de ejercicio, y el principal motivo aducido es la falta de tiempo**, al no poder compaginarlo con otras actividades de la vida diaria, tales como trabajo o estudios (CIS, 2024).

Asimismo, la salud es el principal motivo para realizar ejercicio, y a pesar de ello **los ejercicios de fuerza y musculación se sitúan muy abajo en la lista de deportes preferidos**, por detrás de caminar, gimnasia suave, ciclismo, correr, senderismo, aeróbic o spinning. Otro dato muy inquietante es que **se abandona más el ejercicio al aumentar la edad** (CIS, 2024).

**Comprobamos pues que la falta de tiempo, unida a un desconocimiento de los beneficios del ejercicio de resistencia son la mezcla perfecta para que los españoles no sean capaces de encontrar una solución adecuada a este grave problema.**

#### *2.1.4. Factores tecnológicos*

El concepto *fitness boutique* está al alza, con un volumen de negocio de 49,3 mil millones de dólares en 2021, estimándose un crecimiento hasta 66,2 mil millones en 2026, fundamentalmente **motivado por la inclusión de tecnologías avanzadas en el entrenamiento** (Perfect Gym, 2023).

Y es que **cada vez hay más gente que acostumbra a utilizar la tecnología en su día a día, y también a incorporarla a su entrenamiento**, tal y como sucede con los *wearables* (relojes inteligentes, sensores, etc.) o las plataformas de entrenamiento *online*, por lo que entendemos que esta tendencia nos favorece.

En 2023, ha bajado la frecuencia del ejercicio en casa, mientras que la actividad física sigue siendo una experiencia social que motiva a las personas a acudir a gimnasios y centros deportivos. Aun así, el perfil del consumidor de *fitness* es ahora más informado, diverso y conectado con la tecnología, como refleja el hecho de que, en 2023, el 21 % de los usuarios recurriera a aplicaciones de *fitness* en su smartphone (Correa, 2024).

¿Qué factores tecnológicos ofreceremos y utilizaremos?

- Nuestras **máquinas ARX** de última generación representan lo más novedoso a nivel tecnológico en el mercado, por lo que conseguiremos atraer a aquellos usuarios que buscan las experiencias más avanzadas para cuidar su salud.
- El **software de seguimiento personalizado** de cada cliente, con la funcionalidad de grabar cada sesión de entrenamiento y que el usuario revise toda su información desde cualquier lugar.
- **Gamificación**: el usuario competirá contra sí mismo, al poder ver en tiempo real su nivel de trabajo en la sesión actual comparándolo con sus sesiones anteriores.
- Un **programa online** para reservar las sesiones de entrenamiento con total comodidad.
- **Redes sociales y e-mail marketing** para conectar con clientes actuales y potenciales.

#### *2.1.5. Factores ecológicos o medioambientales*

Cada vez más la población está concienciada con temas de sostenibilidad, por lo que debemos realizar buenas prácticas en este sentido.

- Por ejemplo, si es posible por la ubicación del centro, podríamos **instalar placas solares en el tejado del edificio para el autoconsumo de nuestras máquinas**.
- De igual forma, **debemos ser cuidadosos con el consumo de agua en las instalaciones**, por ejemplo, en las duchas o en el lavado del **material reutilizable** como las toallas.
- Una buena práctica sería la **decoración del centro utilizando materiales reciclados**.
- Además, una cuidadosa **gestión de residuos** incrementaría nuestra reputación entre clientes, empleados y vecinos.

**En resumen, el análisis PESTEL** indica que nos encontramos ante una oportunidad de negocio interesante por los factores analizados.

Existe un entorno político favorable al emprendimiento tanto en Madrid como en España y la UE, y comprobamos que desde diferentes instituciones se han puesto en marcha programas de ayuda y subvenciones que debemos intentar aprovechar.

La legislación no debe ser un obstáculo para la puesta en marcha de nuestro proyecto, ya que deberíamos ser capaces de cumplir los requisitos solicitados, fundamentalmente las ordenanzas y normas a nivel municipal. También existen numerosos programas de ayudas y subvenciones que debemos capitalizar para nuestro proyecto.

Podemos catalogar la coyuntura económica como no inflacionista a nivel de precios y estable con ligero crecimiento económico. Hemos elegido una zona en pleno centro de Madrid con un poder adquisitivo alto para abrir nuestro primer centro.

De igual forma, los niveles de paro están en cifras razonables lo que también afecta positivamente a la confianza de los consumidores para gastar en actividades deportivas y de salud. Además, los factores socioculturales destacan el crecimiento de la cultura de la salud y bienestar, por lo que el momento resulta adecuado para invertir en un proyecto en esta área.

Nuestra propuesta de máquinas ARX nos otorga una gran ventaja competitiva con el crecimiento en la adopción de nuevas tecnologías por parte de los consumidores.

**Por tanto, consideramos adecuado finalizar este capítulo calificando el entorno actual como positivo para nuestro proyecto.**

## 2.2. Análisis del sector de actividad

### 2.2.1. Mercado potencial

Una pregunta clave a la que debemos responder es: ¿cuál es nuestro mercado potencial?

El sector del deporte y el *fitness* ingresó en Europa un total de 28.000 millones de euros en 2022, lo que supuso un aumento del 66% respecto al año anterior. **España se posiciona como uno de los mercados líderes en actividad física, empleando a más de 400,000 personas, contando con 4.561 gimnasios en todo el país, y con 5,4 millones de usuarios**, un millón más que el año anterior. Este auge ha sido impulsado por una mayor concienciación sobre la salud y el bienestar, así como por la expansión de la infraestructura deportiva (Correa, 2024).

En España, los gimnasios están implementando estrategias basadas en un servicio más personalizado y un mayor seguimiento a sus clientes, lo que ha justificado un aumento en sus tarifas. Se puede afirmar por tanto que el mundo del *fitness* en España está en constante evolución, adaptándose a nuevas tendencias. Los gimnasios *boutique* y los centros especializados en actividades como el boxeo, el yoga y el entrenamiento personalizado han ampliado las opciones disponibles, yendo más allá de los gimnasios convencionales. En 2022, la apertura de este tipo de espacios predominó, demostrando un aumento en el interés por estas propuestas (Correa, 2024).

Por todo ello, se recomienda a los gimnasios “*adoptar servicios novedosos*” que cada vez tienen más adeptos, algo totalmente en línea con nuestra propuesta de negocio. Esto abre una oportunidad al nicho del gimnasio *boutique*.

Este tipo de gimnasios *boutique*, exclusivos y con la tecnología más avanzada, a pesar de estar en auge en Estados Unidos, **todavía no son muy conocidos en España**. Teniendo en cuenta que vivimos en una era en la que el ritmo de vida cada vez es más rápido y hay una escasez de tiempo para dedicar a cuestiones tan importantes como la actividad física, este tipo de centros con entrenamientos muy eficientes tienen una **ventaja competitiva** frente al resto de centros en los cuales no se puede entrenar en tan pocos minutos y de manera privada.

Por otro lado, en España sí se han popularizado los entrenamientos tipo CrossFit o HIIT, siglas que en inglés significan *High Intensity Interval Training*, o en su traducción al español Entrenamiento Interválico de Alta Intensidad. Si bien no son lo mismo que nuestros entrenamientos de resistencia, el HIIT reduce el tiempo de entrenamiento tradicional y consigue buenos resultados. De hecho, gracias a este método, se puede llegar a duplicar los beneficios de un entrenamiento de media o baja intensidad debido a que la alta intensidad del entrenamiento permite al cuerpo seguir quemando calorías incluso una vez se ha finalizado la práctica de ejercicio.

**En nuestro país gran parte del entrenamiento HIIT se realiza siguiendo el método conocido como “Táбата”,** en memoria de su creador, el Dr. Izumi Tabata, quien en 1996 llevó a cabo un estudio en el que los participantes realizaban 20 segundos de ejercicio muy intenso con 10 segundos de descanso, repetidos continuamente durante 4 minutos, es decir 8 ciclos iguales. Este tipo de entrenamiento está más enfocado en mejorar la capacidad aeróbica que la fuerza muscular, y si bien ofrece numerosos beneficios **no da solución al problema que planteábamos al principio de este trabajo: la necesidad de mantener una adecuada musculatura a través de ejercicios de fuerza.**

Adentrándonos más en el sector del *fitness*, a finales de 2023 se registraba la cifra de 4.693 gimnasios en España (Europe Active & Deloitte, 2024).

Teniendo en cuenta que el número de centros abiertos en España crece cada año, cabe preguntarse si realmente hay o no una oportunidad de emprender en un sector tan competitivo. La respuesta es que sí, el potencial de este tipo de negocios es muy elevado, considerando además que, en nuestro caso, tenemos un enfoque muy innovador: ofrecer los mayores beneficios en el menor tiempo de entrenamiento posible.

Además, para evaluar la propuesta de valor de nuestro centro de entrenamiento con otros competidores, hemos elaborado una tabla comparativa, analizando los criterios que consideramos clave, sin perjuicio de que más adelante se van a analizar en detalle a los competidores de nuestro negocio.

**Ilustración 9: Tabla comparativa de competidores**

<b>Criterios propuesta de valor</b>	<b>Entrenadores personales</b>	<b>Gimnasios tradicionales</b>	<b>Centros con tecnología similar</b>
<b>Efectividad del entrenamiento</b>	Alta. Depende del entrenador y la metodología	Media. Depende del tipo de clases y equipamiento disponible	Alta. Especialmente con tecnología avanzada como ARX
<b>Duración del entrenamiento</b>	Larga. 45-60 minutos por sesión	Larga. 45-90 minutos por sesión	Corta. 20-30 minutos por sesión
<b>Personalización</b>	Alta. Entrenamientos individualizados	Baja. Clases o planes iguales para todos	Alta. La tecnología permite ajustes personalizados
<b>Equipamiento</b>	Limitado. Depende del gimnasio y del entrenador	Amplio. No siempre de última generación	Avanzado. Tecnología específica de última generación
<b>Ubicación</b>	Existen algunos en las cercanías de nuestro centro	Existen algunos en las cercanías de nuestro centro	No hay ninguno cerca de nuestra ubicación
<b>Seguimiento</b>	Alto. Seguimiento personalizado y ajustes continuos	Bajo. Depende de la buena voluntad del monitor	Alto. La tecnología permite grabación y evaluación
<b>Precio</b>	Alto.	Bajo-Medio	Alto.
<b>Experiencia del usuario</b>	Buena. Atención personalizada y enfoque en el cliente	Variable. Depende de la calidad del gimnasio y del personal	Muy buena. La tecnología avanzada y los servicios personalizados mejoran la experiencia.

Fuente: elaboración propia

El análisis anterior prueba que existe un mercado suficiente para nuestro centro de entrenamiento de alta intensidad con máquinas ARX y que vamos a ser capaces de competir directamente con entrenadores personales, gimnasios tradicionales y otros centros con tecnología similar.

Nuestra propuesta de valor es superior en varios aspectos clave, como la efectividad del entrenamiento, la personalización y el seguimiento detallado del progreso. Además, ofrecemos

elementos únicos tales como entrenamientos muy cortos y efectivos con tecnología de última generación y un entorno privado y de muy alta calidad. Estas ventajas nos posicionan adecuadamente para atraer y retener a nuestros clientes en este mercado competitivo.

### 2.2.2. *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

El análisis creado en 1982 por Michael Porter nos permitirá definir si existe la oportunidad para crear un nuevo negocio en el sector, analizando la estructura actual del mercado y nuestra propuesta de valor. A continuación, analizaremos las 5 fuerzas.

#### **a. Poder de negociación de los clientes**

Nuestro modelo de negocio es B2C (*Business to Consumer*), es decir que nos dirigimos directamente al usuario final de nuestros servicios, a diferencia del modelo B2B (*Business-to-Business*), en el que se vende a otras empresas. En este segundo caso sí que se establece una relación comercial con otra empresa y se puede hablar de poder de negociación de una parte u otra en función de factores tales como el tamaño y la importancia del negocio para cada uno, la diversidad de la oferta o la exclusividad en la zona geográfica.

Aunque en el mundo B2C no se suele hablar de poder de negociación de los consumidores como tal, a nuestro entender los consumidores tienen el máximo poder en la supervivencia de los negocios, pues son ellos quienes, con su decisión, elegirán el servicio de una empresa u otra en función de los beneficios que le ofrezcan. Parafraseando al propietario de Mercadona, Juan Roig, el cliente es en realidad “**el jefe**” de la empresa, y todas las decisiones empresariales deben girar en torno a él.

Por lo anterior, para nuestro análisis **vamos a calificar el poder de nuestros clientes como muy alto**, ya que ellos son quienes tienen la capacidad de decisión para elegir nuestro modelo de entrenamiento u otro.

Uno de los mayores retos con los que nos encontraremos será cambiar la opinión general basada en que se necesita entrenar mucho tiempo cada día y hacerlo varias veces por semana para estar en forma. Habrá que hacer un gran trabajo de divulgación científica, y sobre todo permitir a los clientes probar la efectividad de nuestra propuesta.

#### **b. Poder de negociación de los proveedores**

Nuestro negocio no se basa en una relación diaria con proveedores, ya que, una vez acondicionado el local, y compradas e instaladas las máquinas, en el día a día tendremos relaciones limitadas con suministradores. Así que vamos a establecer 3 grupos de proveedores: el fabricante de las máquinas ARX, proveedores de ropa y suplementos deportivos, y el

propietario del local que alquilemos. Es a este último aspecto al que dedicaremos mayor atención en nuestro análisis, ya que el local es un factor clave para el éxito del centro.

- I. **Proveedor de las máquinas ARX:** tienen un poder de negociación alto, ya que hoy en día no existe competencia para sus máquinas y tecnología. Si bien en la compra de las dos primeras máquinas no hemos considerado ningún tipo de descuento, debemos desarrollar un marco de negociación desde el principio que nos permita obtener mejores precios a medida que vayamos abriendo nuevos centros y adquiriendo máquinas según las necesidades de nuestro plan de expansión.
- II. **En cuanto a otros proveedores,** pensamos que su poder de negociación es bajo, ya que nuestra principal fuente de ingresos serán las cuotas de los clientes. Al estimar que las ventas de otros servicios supondrán un porcentaje pequeño, nuestro negocio no dependerá en gran medida de terceros. También hay suficiente alternativa de proveedores como para poder cambiar en caso necesario.
- III. **Local para nuestro centro.** La ubicación y sus características son sin duda dos de los factores más importantes para el éxito de nuestro proyecto.

Lawrence, fundador y propietario de *High Intensity Business*, recalca una y otra vez la importancia de la ubicación del centro. Como principales aspectos señala los siguientes:

- **Hay que tener en cuenta el tamaño.** A pesar de que inicialmente solo contaremos con dos máquinas ARX, debemos estar preparados para instalar más cuando consigamos una ocupación alta en las horas punta. La tendencia de este tipo de centros es acumular sesiones de entrenamiento en 3 franjas horarias: temprana (antes de entrar a trabajar), a mediodía (en la pausa para la comida), y por la tarde (al finalizar la jornada laboral), quedando el resto de los horarios mucho más vacíos. Por esta razón se produce un cuello de botella que solo puede solucionarse aumentando nuestra oferta de máquinas, y para ello debemos tener espacio en el centro, ya que resulta muy difícil pensar que justo al lado de nuestro centro encontremos otro local para expandirnos, con las dificultades añadidas de permisos para tirar paredes y unir ambos. Para nuestro caso sería **recomendable alquilar un local de unos 80-100m<sup>2</sup>.**
- **La ubicación debe ser a pie de calle,** debe tener escaparate y ser bien visible desde la acera. Aunque parece un aspecto obvio, las experiencias de centros *boutique* pequeños instalados en pisos o sótanos suelen acabar mal.
- **Una elección correcta del barrio es fundamental,** ya que, aunque nuestro público objetivo es mayoritariamente un profesional durante su jornada laboral, debemos complementarlo con habitantes del barrio, que quizá tengan mayor disponibilidad horaria para entrenar en “horas valle” y también durante los fines de semana.

Trabajamos distintos bocetos de diseño del local, y finalmente nos decidimos por el que reproducimos a continuación.

**Ilustración 10: Plano general del centro *boutique***



Fuente: elaboración propia.

Las principales características del local son las siguientes:

- Instalación inicial de dos máquinas ARX en una sala grande, separadas por biombos para conseguir privacidad.
- Espacio adicional para añadir dos máquinas ARX más.
- Una pequeña recepción con espacio para los productos que vendamos colocados en vitrinas transparentes.
- Cuatro vestuarios individuales con duchas y taquillas. Cuando solo tengamos dos máquinas, nos servirán para acomodar a los dos clientes que entren y a los dos que salgan sin problemas, y cuando contemos con cuatro máquinas, ofrecerán la flexibilidad suficiente para que vayan quedando vacíos a medida que los usuarios terminen sus sesiones y lleguen los nuevos usuarios para las siguientes sesiones. Secuenciaremos los horarios de las sesiones para conseguirlo, tal y como veremos en el capítulo correspondiente.

### **Análisis de la zona idónea para el local**

Así que, con lo anterior en mente, y habiendo decidido abrir nuestro primer gimnasio *boutique* en el centro de Madrid, realizamos una investigación de posibles ubicaciones, analizando los siguientes factores:

- Número de Trabajadores
- Población Residente
- Empresas Importantes
- Proyectos en la Zona
- Coste de los alquileres

En el Anexo 3 incluimos la comparativa entre las diferentes zonas analizadas, y aquí nos centramos en describir la ubicación decidida y sus principales características.

Una vez considerados los diferentes factores, consideramos que **la ubicación ideal para nuestro primer centro es el Barrio de Salamanca**, que presenta la mejor combinación de trabajadores y población residente, así como la zona con mayor poder adquisitivo de Madrid. Igualmente encontramos numerosos comercios de lujo, así que la imagen de nuestro centro, que será de un servicio de alto valor estará en un entorno favorable.

Estas son algunas de las características del Barrio de Salamanca:

- **Población residente:** 147.707 habitantes.
- **Es el principal centro de negocios de la ciudad**, con un 11,3% de todos los locales existentes en el municipio de Madrid, con *boutiques* de lujo, restaurantes de alta gama y numerosas oficinas corporativas.
- **Su economía es básicamente terciaria**, con un porcentaje de un 89,7% de los establecimientos dedicados a servicios.
- **Se localizan numerosos locales de las diferentes administraciones públicas**, así como otro tipo de locales vinculados a la educación, la sanidad, los servicios sociales o los servicios a las personas.
- **Elevado número de trabajadores**, gracias a la alta densidad de oficinas y comercios de lujo.
- **Proyectos en la zona:** renovaciones de edificios históricos y mejoras en infraestructuras urbanas.
- Es una zona en la que la **centralidad y el prestigio** actúan como un factor de atracción de aquellas actividades que ofertan sus servicios allí.

El siguiente trabajo que realizamos es buscar locales que reúnan las características indicadas anteriormente, y encontramos varias opciones viables en diferentes agencias inmobiliarias. Adjuntamos un local adecuado como ejemplo en el Anexo 4.

Sin realizar ningún tipo de negociación en la que estimamos que podríamos conseguir mejores condiciones, consideraremos este precio de alquiler de 4.000€/mes en nuestros escenarios financieros.

### c. Competencia actual

Podríamos pensar que existe bastante competencia por el elevado número de gimnasios que hay actualmente en Madrid, pero en realidad debemos considerar aquellos que realmente van a competir con nosotros en ubicación y/o servicios.

Para nuestro primer centro serán mayor competencia los entrenadores personales y los gimnasios que se encuentren en la misma zona, y por lo tanto compitamos por los mismos clientes.

Y en segundo lugar analizaremos otros centros con tecnologías similares que, aunque no se encuentren en nuestra zona, puedan atraer al mismo *target* de usuarios.

Por tanto, de mayor a menor impacto para nuestro negocio, la competencia estará compuesta por:

- I. Entrenadores personales en la zona.
- II. Gimnasios tradicionales en la zona.
- III. Centros con tecnología similar.

#### I. Entrenadores personales en la zona

La competencia principal que tendremos son los entrenadores personales, con los que fundamentalmente competiremos en precio. Por ello, hemos realizado un estudio de mercado de los precios de sesiones con entrenadores personales en gimnasios del centro de Madrid. Dichos precios pueden variar, dependiendo de factores tales como el número de sesiones contratadas, el tipo de entrenamiento o la experiencia y nivel del entrenador. Aquí presentamos una muestra representativa de estos precios:

	<u>Precio por sesión</u>
○ <b>Orientanet:</b>	entre 30€ y 100€
○ <b>Entrenamiento Pro:</b>	entre 30€ y 60€
○ <b>Healthy Fitness:</b>	entre 30€ y 60€
○ <b>Cronoshare:</b>	entre 24€ y 40€
○ <b>Estudio LIFE:</b>	entre 24€ y 40€
○ <b>Saúl Ortega Entrenador Personal:</b>	desde 37€
○ <b>Windfit Entrenamiento Personal:</b>	desde 25€

En la tabla anterior observamos que algunos precios se sitúan en tres niveles:

- un rango bajo entre 25 y 40€,
- algunos entre 30 y 60€ como media,
- y solamente uno ofrece precios hasta 100€.

Más adelante en el trabajo comprobaremos que, en las respuestas a nuestra encuesta, los clientes potenciales afirmaron que estarían dispuestos a pagar una membresía mensual de más de 200€ por un gimnasio *boutique* como el nuestro, lo que significa un precio por sesión de 50€ o más.

En vista de los datos anteriores, y considerando que vamos a ofrecer un servicio premium con tecnología de última generación, estimamos que **nuestro rango de precios podría situarse en un rango de 60-70€ por sesión**. Si tenemos presente que el cliente realizará una sesión por semana, el coste mensual se situaría en un rango de 240-280€.

Nuestra ventaja competitiva frente a los entrenadores personales será que, a precios por sesión similares, nuestro entrenamiento se realizará en tan solo un entrenamiento de 15 minutos por semana, a diferencia de la media de 1 hora por entrenamiento con un entrenador personal.

## II. Gimnasios tradicionales

Encontramos 5 gimnasios, entre otros, que serán competidores directos en nuestra zona de actuación (Barrio de Salamanca):

1. **David Lloyd Serrano**
  - Dirección: Calle de Serrano, 61, 28006 Madrid
  - Página web: [davidlloyd.es](http://davidlloyd.es)
2. **Actualfit24 Madrid Lagasca**
  - Dirección: Calle de Lagasca, 91, 28006 Madrid
  - Página web: [actualfit24.es](http://actualfit24.es)
3. **TRIB3 Goya**
  - Dirección: Calle de Jorge Juan, 51, 28001 Madrid
  - Página web: [trib3.es](http://trib3.es)
4. **JG Fitness Ayala**
  - Dirección: Calle de Ayala, 61, 28001 Madrid
  - Página web: [jgonzalez-fitnesscoaching.com](http://jgonzalez-fitnesscoaching.com)
5. **Ruk Gym Madrid**
  - Dirección: Avenida de Menéndez Pelayo, 3, 28009 Madrid
  - Página web: [rukgymmadrid.es](http://rukgymmadrid.es)

Hemos analizado su oferta de servicios y, estimamos que nuestras **ventajas competitivas** con respecto a ellos son evidentes:

- Eficiencia al entrenar en tan solo 15 minutos por semana.
- Tecnología de última generación con nuestras máquinas ARX, que evita lesiones.
- Entrenamiento 100% personalizado, con una experiencia exclusiva para cada cliente.

Nuestro cliente probablemente no esté interesado en asistir a este tipo de gimnasios por mucha oferta de máquinas o clases que tengan, ya que **la inversión en tiempo para entrenar les resulta demasiado elevada**, y terminan por dejar de asistir.

### III. Centros con tecnología similar

Solamente hemos encontrado tres competidores en España con tecnologías iguales o similares:

- SlowFit
- Mitolab
- Fit20

#### a. SlowFit

En primer lugar, tenemos a **SlowFit** con máquinas ARX, Nautilus y MedX.

Tiene centros en Barcelona, Sant Cugat del Vallés y Zaragoza (algunos de ellos franquicias). En sus centros SlowFit Exclusive (gimnasios *boutique* similares al nuestro) ofrecen sesiones semanales de 30 minutos de duración a un precio desde 43€/sesión.

No están presentes en Madrid, por lo que **tendremos la ventaja de ser los primeros en nuestra zona** elegida.

#### b. Mitolab

Están ubicados en Aravaca y cuentan con máquinas ARX, además de ofrecer entrenamiento asistido por oxígeno, fotobiomodulación y sauna de infrarrojos.

Nuestra **ventaja competitiva será nuestra ubicación**, en pleno centro de Madrid.

#### c. Fit20

La franquicia holandesa Fit20, acaba de abrir su primer centro en España, concretamente en Barcelona. Ofrecen entrenamiento de resistencia utilizando máquinas convencionales y tal y como indican en su propia página web “*pudiendo entrenar en ropa de calle, sin necesidad de cambiarse a ropa de deporte ni ducharse*”, por lo que realmente no hablamos de entrenamiento de alta intensidad, sino de entrenamiento rápido, sin que sus beneficios puedan siquiera acercarse a los nuestros.

**Su cliente potencial no es el mismo que el nuestro, y tenemos ventaja en la ubicación**, pero debemos estar atentos a su evolución.

#### **d. Nuevos competidores**

Es una amenaza media para nosotros, ya que, si tenemos éxito con nuestra propuesta, enseguida aparecerán copias de nuestro negocio.

Debemos aprovechar el hecho de ser uno de los primeros centros con tecnología ARX en España (*first mover advantage*, como se conoce en inglés) y los primeros en Madrid capital para establecernos como el líder del sector. Nuestra estrategia agresiva de expansión, tanto de centros propios como de franquicias será clave para conseguirlo.

#### **e. Productos o servicios sustitutivos**

Los consideramos una amenaza baja, por lo menos a corto plazo.

Por ejemplo, las plataformas online para entrenar en casa están en auge, pero no consideramos que sean una competencia que deba preocuparnos en estos momentos, ya que están dirigidas a otro tipo de público.

Recientemente hemos tenido conocimiento de una novedad tecnológica llamada *NeGator Strength System*, liderada por el Dr. Michael Mcmillan. Utiliza un entrenamiento de resistencia excéntrico, o negativo, que aprovecha el hecho de que el cuerpo humano puede soportar mayores pesos en esta fase que en la concéntrica. La tecnología del Dr. Mcmillan utiliza un sistema de motores, poleas, levas y sensores para reducir parte del peso cuando el usuario está en fase concéntrica y agregarlo en la fase excéntrica (Reid, 2010).

Explicaremos bien estos conceptos posteriormente porque son fundamentales para entender la ventaja competitiva que ofrece ARX.

Todavía no está a la venta y su *target* son propietarios de gimnasios tradicionales con máquinas Nautilus, a los que venderán un kit para añadir a cada máquina a un precio estimado entre 3.000 y 3.500USD.

Es un intento de replicar en parte la capacidad de las máquinas ARX (lo que demuestra que esta tecnología es líder y otros están empezando a copiarla), pero sin llegar a conseguirlo en su totalidad, porque **el trabajo realizado con ARX es muy difícil de igualar**.

De cualquier forma, seguiremos atentos a la aparición de nuevas tecnologías que puedan competir con nosotros.

## 2.3. Público objetivo

### 2.3.1. Definición del público objetivo

Otra pregunta que debemos responder es: ¿cuál es nuestro público objetivo?

Nuestro perfil de “cliente-persona” es un profesional en activo, entre 25-60 años, de clase media o media-alta, que busca mejorar su estado físico en el menor tiempo posible.

Dentro de este perfil general, encontramos diferentes características que nos servirán para elegir el mensaje que sea más atractivo para cada uno de ellos:

- o Personas con poco tiempo que buscan entrenamientos rápidos y muy efectivos.
- o Apasionados del *fitness* que quieren mejorar su rendimiento.
- o Clientes con interés en nuevas tecnologías y métodos de entrenamiento innovadores.
- o Gente que busca un trato personalizado y exclusivo.

Está claro que nuestra propuesta es muy diferenciada con respecto a los gimnasios tradicionales y se adapta perfectamente a las necesidades de cualquiera de estos perfiles. En nuestro plan de marketing describiremos en detalle cómo alcanzar y convencer a estos clientes potenciales.

### 2.3.2. Encuesta a clientes objetivo

Además de los diversos informes que hemos consultado acerca de la necesidad no cubierta de una parte de la población de hacer ejercicio para mantener un buen estado de salud, decidimos ahondar más en este punto, ya que consideramos que es clave para el éxito de nuestro emprendimiento.

Porque analizar estudios genéricos es necesario, pero ¿cuál es la situación de nuestros potenciales usuarios en el centro de Madrid? ¿Realmente tienen una necesidad no cubierta y están dispuestos a hacer un esfuerzo para solucionarla?

Las respuestas a estas y otras preguntas vamos a buscarlas a través de una encuesta lo más específica posible que nos proporcione información de valor sobre nuestros potenciales clientes y la propuesta de valor que debemos ofrecerles para atraerles y fidelizarles a nuestro gimnasio *boutique*.

## Elaboración de la encuesta:

### Ficha técnica

Para elaborar la encuesta partimos de la denominada ficha técnica, que incluye una serie de puntos que describiremos a continuación. Los parámetros fijados en cada punto los definimos tienen el objetivo de obtener información relevante.

La ficha técnica que elaboramos es la siguiente:

- **Universo:** profesionales en activo entre 23 y 60 años.
- **Ámbito:** empresas situadas en el centro de Madrid.
- **Metodología:** se suele denomina “entrevista online autoadministrada”, lo que significa que es un cuestionario cerrado de unos 5 minutos de duración.
- **Tamaño de la muestra:** objetivo = unas 200 entrevistas
- **Distribución muestral:** representativa de la población a analizar.
- **Margen de error:** El margen de error de los resultados globales sería de +/- 4,9% bajo el supuesto de máxima indeterminación ( $p=q=50\%$ ) y para un intervalo de confianza del 95,5% y un universo infinito.
- **Fecha de campo:** T4-2024.

## Elaboración de la encuesta:

Una vez creada la ficha técnica pasamos a definir el contenido de la encuesta. Para ello, nos preguntamos cuál sería la “**información ideal**” que querríamos obtener, para proceder a definir las preguntas y estructurarlas de manera adecuada.

Nos gustaría obtener información de varios tipos. Por un lado, información general sobre los hábitos de realización de ejercicio, barreras o dificultades que se encuentran para cumplir sus programas de entrenamiento, etc. Por otra parte, querríamos conseguir información sobre nuestra idea de negocio para poder establecer una propuesta de valor que se acerque lo máximo posible a sus necesidades no cubiertas. Y finalmente, entender cuáles serían los factores clave que les harían decidirse por nuestro gimnasio *boutique*.

Llegamos a la conclusión de que la solución ideal sería dividir la encuesta en dos partes: **una primera parte sobre hábitos del consumidor en cuanto a ejercicio, y una segunda parte enfocada en sus preferencias sobre los aspectos clave de nuestra oferta.**

A continuación, elaboramos una lista amplia de posibles preguntas a incluir en ambas partes para, seguidamente, reducirla lo máximo posible a lo que en términos profesionales denominan la *short list*; que traducido sería la lista de preguntas definitiva.

Finalmente, las preguntas definitivas, fueron las siguientes (adjuntamos las preguntas con las respuestas en el Anexo 5):

- **Primera parte: hábitos del consumidor y barreras**

1. ¿Cuál es tu edad?
2. ¿Con qué frecuencia realizas ejercicio físico?
3. ¿Cuánto tiempo dedicas normalmente a cada sesión de ejercicio?
4. ¿Qué tipo de ejercicio prefieres?
5. ¿Qué te motiva a mantenerte activo físicamente?
6. ¿Cuáles son las principales barreras que encuentras?

- **Segunda parte: preferencias sobre la idea de negocio y propuesta de valor**

7. ¿Cómo de interesado estarías en un gimnasio que ofrece sesiones de entrenamiento de alta intensidad de solo 15 minutos a la semana?
8. ¿Qué factores considerarías clave para decidirte por este gimnasio?
9. ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por una membresía mensual en un gimnasio *boutique* con estas características?
10. ¿Qué características adicionales te gustaría ver en un gimnasio *boutique*?
11. ¿Qué te haría recomendar nuestro gimnasio a tus amigos y familiares?

Una vez definidas las preguntas creamos el cuestionario lo hicimos llegar al mayor número de personas gracias a las redes sociales.

### **Resultados de la encuesta**

Una vez transcurridas varias semanas desde que empezamos a enviar los cuestionarios, habíamos obtenido 214 respuestas, no consideramos que sea una muestra suficientemente representativa, sin embargo, sí que puede aportar algo de valor. De esta forma, decidimos dar la encuesta por terminada para proceder al análisis de resultados.

En el Anexo 6 hemos incluido una tabla de Excel con todos los resultados y en el Anexo 7 hemos realizado un análisis de los porcentajes obtenidos por cada respuesta a todas las preguntas.

Aquí señalaremos los aspectos más relevantes que pueden deducirse de los resultados de la encuesta para nuestro posible negocio.

- Los encuestados han respondido claramente que **sus principales barreras para realizar ejercicio son la falta de tiempo y motivación**, aspectos que enfatizan la validez de nuestra propuesta de realizar entrenamientos muy cortos y eficientes.

- La **ubicación** del centro, con un 50% de respuestas favorables, es el factor más importante para elegir nuestro gimnasio, y los **resultados rápidos y efectivos**, también con un 50% de respuestas, sería el aspecto clave para recomendar nuestra oferta a familiares y amigos.
- Una parte de los encuestados afirma **realizar ejercicio varias veces por semana** con sesiones de entre 30 y 60 minutos de cardio y entrenamiento de fuerza, siendo su principal motivación la salud y el bienestar.
- Los potenciales clientes **estarían dispuestos a pagar un precio elevado por nuestros servicios**, y consideran como factores clave una ubicación conveniente y un equipamiento de alta **tecnología**.
- De igual forma, consideran interesantes **servicios de nutrición y evaluaciones físicas personalizadas** como servicios adicionales para nuestro centro.

En definitiva, **los encuestados, en un 80% han demostrado un interés alto o muy alto en el concepto de gimnasio de alta intensidad que proponemos.**

### 3. ANÁLISIS INTERNO

Al empezar un nuevo negocio resulta esencial llevar a cabo un análisis interno para entender cuáles son las principales debilidades y fortalezas internas del proyecto y poder tomar las mejores decisiones posibles para posicionarse de manera competitiva en el mercado.

#### 3.1. Oportunidad de negocio

Si bien es cierto que la apertura de un gimnasio no supone un emprendimiento especialmente novedoso, hay que tener en cuenta que la mayor parte de gimnasios en España son tradicionales y en su gran mayoría dirigidos al *mass market*, con precios bajos y un elevado número de clases dirigidas en instalaciones muy amplias, con un gran componente lúdico: las clases están enfocadas en gran parte a que sean amenas y no a proporcionar los mejores resultados en el menor tiempo posible.

Aunque pudiera parecer que con dicha oferta abarcan a todo tipo de público, es evidente que hay un nicho de mercado al que no consiguen atraer: aquellas personas que **buscan optimizar su tiempo realizando entrenamientos muy cortos e intensos que les permitan mejorar su salud y forma física de la manera más eficiente posible.**

Por ello en este trabajo no buscamos elaborar un plan de negocio para un gimnasio tradicional, sino que queremos adentrarnos en ese nicho de mercado poco explotado hoy en día: el *gimnasio boutique*. Este tipo de centros se caracterizan por la exclusividad y por focalizarse en un tipo de entrenamiento muy efectivo, que en nuestro caso será el entrenamiento de alta intensidad en quince minutos.

### **Descripción del negocio**

A continuación, describiremos los principales aspectos del gimnasio *boutique*.

Para ello, nos basaremos en preparar la oferta más atractiva posible para nuestro cliente objetivo que definimos en detalle en el capítulo anterior, y en torno a él decidiremos el resto de los puntos clave, tales como modelo de negocio, posicionamiento, ubicación, servicios, y horarios, entre otros. Varios de estos aspectos serán tratados en detalle en capítulos posteriores, por lo que aquí daremos una visión global del negocio, sin detenernos en los pormenores.

Comenzando pues por nuestro cliente objetivo, hemos explicado que será un profesional de mediana edad, clase social media-alta, con interés en mantener un buen estado físico y sin demasiado tiempo para entrenar. En la mayoría de los casos habrá probado otros gimnasios sin conseguir los resultados esperados.

Para satisfacer las necesidades de este cliente, abriremos un centro *boutique* con **dos máquinas ARX (Alpha y Omni)**, cada una con capacidad para trabajar los músculos de manera distinta, pero con la misma metodología. Explicamos en detalle sus características en los Anexos 8 y 9.

**Los entrenamientos serán muy cortos, en torno a 15 minutos**, intensos y extremadamente efectivos. El entrenamiento *full body*, -es decir, todo el cuerpo-, se realizará una vez por semana, pudiendo aumentar a dos sesiones por semana aquellos usuarios que lleven tiempo entrenando de esta forma y quieran mejorar incluso más su estado físico. No es recomendable realizar más de 2 sesiones por semana de este tipo de entrenamiento, ya que podría ocasionar sobre entrenamiento limitando las mejoras.

En las primeras interacciones con nuestros clientes, dedicaremos suficiente tiempo a **explicarles de forma detallada los beneficios de este tipo de trabajo de fuerza** y los acompañaremos a trabajar en una de las máquinas, con un entrenamiento preprogramado. Una vez el cliente entienda la metodología será él mismo quien podrá utilizar la máquina con confianza, al estar grabados todos sus parámetros e información de entrenamientos anteriores; por lo que el entrenador estará para resolver dudas.

Nos centraremos en ofrecer un **gran servicio al cliente**, con horarios amplios que se adapten a las necesidades de nuestros usuarios, quienes podrán reservar con antelación su franja horaria para maximizar su tiempo, minimizando el dedicado a entrenar.

La **ubicación del local** es extremadamente importante, ya que debemos estar cerca de donde nuestros clientes vivan o trabajen, para que el tiempo de desplazamiento a nuestro centro sea mínimo, lo que ya hemos analizado en detalle en el capítulo correspondiente.

### 3.2. Análisis de capacidades y recursos

A continuación, realizaremos un análisis de nuestras capacidades para poner en marcha en proyecto, así como los recursos necesarios para hacerlo. Este análisis nos permitirá identificar fortalezas y debilidades, y desarrollar estrategias para afrontar los retos iniciales.

#### 3.2.1. Capacidades internas

Vamos a profundizar en aspectos tales como los recursos humanos, tecnológicos y financieros que poseemos. A continuación, se detallan los principales aspectos a considerar:

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

Nuestra empresa debe contar con profesionales altamente especializados en cada área del negocio. A nivel de socios fundadores, esto incluye la experiencia previa en proyectos similares, capacidad de liderazgo, la adaptabilidad al cambio y la motivación del personal. Los monitores conocerán perfectamente la forma de entrenamiento de nuestro centro y serán capaces de transmitirla a nuestros clientes, a la vez que aumentan su motivación.

##### **Cultura empresarial**

No solo debemos contar con grandes profesionales, sino que debemos ser capaces de crear un equipo que comparta la visión del negocio y la transmita de forma efectiva a clientes, proveedores y cualquier persona con la que tengamos relaciones comerciales. Fomentaremos un ambiente de trabajo colaborativo, inclusivo y orientado al bienestar de clientes, trabajadores y proveedores.

##### **Conocimiento del cliente**

Tenemos foco absoluto en nuestros clientes: entendemos cuáles sus necesidades, las barreras y dificultades que enfrentan a la hora de cuidar su salud, y somos capaces de ofrecer una solución que se adapta perfectamente a su ajetreado ritmo de vida: ¡el entrenamiento en 15 minutos!

##### **Know-how del negocio**

Estamos creando no solo un centro de entrenamiento de alta intensidad, sino sentando la base para la apertura de una cadena de centros, tanto propios como franquiciados, así que una tarea

a la que deberemos dedicar tiempo es a documentar todos los procesos de negocio de forma que puedan ser replicados de forma sencilla en cada uno de los nuevos centros.

### *3.2.2. Recursos materiales*

#### **Tecnología**

Contamos con máquinas ARX de última generación, junto con software especializado para la captura de todas las sesiones de entrenamiento de cada uno de nuestros clientes.

Estaremos preparados para realizar las actualizaciones necesarias o incorporar nuevas tecnologías a nuestra oferta si es necesario.

#### **Infraestructura**

No contamos con un local propio, así que esto nos permite tener la flexibilidad para alquilarlo con las características que consideraremos más adecuadas para nuestras instalaciones en la mejor área posible. Esto nos permitirá estar cerca de nuestros clientes, lo que es un aspecto clave para atraerlos y retenerlos.

#### **Finanzas**

Tenemos acceso a posibles socios fundadores que aportarán no solo su capacidad financiera para asegurar que contamos con los fondos necesarios, sino también su conocimiento y experiencia en proyectos similares. Para fases posteriores de desarrollo del proyecto, buscaremos acceso a nuevos fondos a través de *business angels networks* y fondos de capital riesgo en distintas rondas de financiación.

#### **Procesos y sistemas**

Contamos con crear una página web muy clara explicando los beneficios de nuestra forma de entrenamiento, así como sistemas de gestión de clientes muy operativos y de fácil uso por ellos: tanto el alta para nuevos clientes, el pago de sus cuotas y la reserva de sus sesiones deben ser completamente online y con procesos sencillos y orientados a una buena experiencia de usuario.

### *3.2.3. Recursos intangibles*

#### **Proveedores y colaboradores estratégicos**

Debemos seleccionar con cuidado aquellos proveedores que se conviertan en parte estratégica de nuestro proyecto, por ejemplo, en el diseño de nuestros procesos informáticos, en la creación de contenido para nuestra web o para terceros, en el diseño funcional del local y reformas necesarias, etc. Es importante que puedan darnos soporte de cara a la expansión futura del negocio.

De igual forma, **en la expansión de nuestros servicios, por ejemplo, a fisioterapia, masaje, nutrición, etc. debemos seleccionar aquellos profesionales que estén totalmente alineados con nuestros valores y misión.**

### **Relaciones y redes en el entorno**

Crearemos una red de aliados en nuestra zona de apertura, contactando con empresas que ofrezcan beneficios a sus empleados, otros negocios de la zona que puedan promover nuestra oferta, y participando en foros, conferencias y eventos en los que demos a conocer nuestra propuesta de valor.

### **Marca**

Desde el principio del proyecto, buscaremos crear una marca fuerte y reconocida, lo cual será esencial para atraer y retener clientes. Nuestras estrategias operativas, de marketing y ventas, no solo deben ser efectivas, sino también coherentes con nuestro posicionamiento. Esto contribuirá a crearnos una reputación positiva en el mercado para diferenciar nuestro centro de la competencia y generar lealtad entre los clientes.

### **Propiedad intelectual**

Debemos proteger aquellos elementos del negocio que nos diferencien, como programas de entrenamiento exclusivos, metodologías desarrolladas internamente y cualquier innovación tecnológica propia. Así, registraremos marcas, patentes o derechos de autor según corresponda.

### **Datos y análisis**

Consideraremos como recurso estratégico para nuestra empresa la capacidad de recopilar, analizar y utilizar datos sobre el comportamiento de los clientes, las tendencias del mercado y el rendimiento del negocio. Utilizaremos sistemas de gestión de clientes (CRM) y herramientas de análisis para tomar decisiones informadas y mejorar nuestra oferta de servicios.

### *3.3. Business Model Canvas*

Alexander Osterwalder desarrolló un modelo denominado *Business Model Canvas*, que es ampliamente utilizado por los emprendedores para para diseñar, visualizar, y analizar modelos de negocio de una forma estructurada y sencilla.

A continuación, detallamos cada uno de los apartados para la creación de nuestro gimnasio de alta intensidad:

### Ilustración 11: *Business Model Canvas*

<u>Socios clave</u>	<u>Actividades clave</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relaciones con clientes</u>	<u>Segmentos de clientes</u>
Socios fundadores, inversores, proveedores de ARX, entrenadores, agencias de marketing, plataformas de gestión y software, red local de colaboradores, consultores de expansión de franquicias, instituciones de nuestra área de negocio, medios de comunicación y redes sociales, asesores	Contratación y formación de entrenadores y otro personal, gestión financiera, mantenimiento de máquinas e instalaciones, creación de programas de entrenamiento, análisis de datos e información, relaciones con clientes potenciales y actuales, promoción y marketing, plan de expansión incluyendo desarrollo de nuevos centros, creación de una central de franquicias, colaboraciones y alianzas estratégicas con proveedores.	Eficacia de nuestros entrenamientos 100% personalizados, resultados rápidos y medibles, ahorro de tiempo, comodidad y flexibilidad para realizar sesiones, tecnología de última generación, ambiente exclusivo, seguridad en el entrenamiento, innovación continua, fácil accesibilidad a nuestro centro.	Experiencia nivel premium, atención personalizada, comunicación continua, información sobre novedades y consejos de entrenamiento, sistemas online sencillos y convenientes, programas de fidelización y referidos, eventos sobre temas relacionados con el <i>fitness</i> , soporte y asesoramiento en persona y online, escuchamos su feedback e implementamos propuestas que añadan valor, calidad en todas nuestras interacciones con ellos	Profesionales muy ocupados, apasionados del <i>fitness</i> , interesados en nuevas tecnologías, personas que buscan resultados rápidos, atletas y deportistas que buscan complementar sus entrenamientos, personas en rehabilitación que buscan seguridad, seniors que quieren longevidad saludable, clientes corporativos.
	<u>Recursos clave</u> Capital financiero, máquinas ARX, cultura empresarial, entrenadores altamente cualificados, local con instalaciones de calidad y en zona estratégica, sistemas informáticos de interacción con clientes, marca y reputación, red de proveedores y socios, propiedad intelectual, análisis de datos de entrenamiento y gestión del negocio.		<u>Canales</u> Página web propia, RR. SS, SEM y SEO., aplicación para móvil, e-mail marketing, publicidad en nuestra zona de influencia, colaboradores, patrocinios, eventos, talleres, programa de referidos, actuaciones de relaciones públicas	
	<u>Estructura de costes</u> Alquiler del local, salarios y formación del personal, mantenimiento de equipos e instalaciones, suministros y servicios (electricidad, agua, gas, internet), seguros, consumibles (limpieza, material oficina), marketing y publicidad, mantenimiento software, gestoría, asesores legales, intereses financieros, amortización de equipos, costes de expansión en nuevos centros.	<u>Flujo de ingresos</u> Membresías, venta de productos (ropa, suplementos), servicios adicionales (nutrición, masajes, fisioterapia), publicidad y patrocinio de terceros, programas corporativos de empresas, ingresos por franquiciados.		

Fuente: elaboración propia

El *Business Model Canvas* de nuestro centro de alta intensidad muestra que contamos con los principales recursos necesarios para llevar a cabo nuestras actividades clave y alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

Como aspectos más destacados, disponemos de conexiones adecuadas para conseguir los socios fundadores iniciales, sabemos ya quién será el proveedor de máquinas ARX, y contamos con una cultura empresarial sólida que tendremos que transmitir a nuestros entrenadores y empleados. Además, hemos seleccionado una ubicación estratégica para nuestro centro que nos permitirá atraer a nuestros clientes objetivo y tenemos un plan de marketing muy detallado para comunicarnos con ellos.

A pesar de no contar con ello todavía, estimamos que no será complicado encontrar proveedores y suministradores de servicios para crear una red nos proporcione el apoyo necesario para operar y expandir nuestro negocio.

Como conclusión, consideramos que estamos bien posicionados para realizar nuestras actividades clave, que incluyen la contratación y formación de personal, gestión financiera,

mantenimiento de equipos e instalaciones, creación de programas de entrenamiento, análisis de datos, relaciones con clientes, promoción y marketing, y planificación de la expansión, lo que nos posiciona favorablemente para tener éxito en nuestro emprendimiento.

### 3.4. Ventajas competitivas

Con toda la información recopilada anteriormente, ahora nos encontramos en una situación mucho más adecuada para elaborar nuestro plan de negocio, comenzando por centrarnos en nuestras ventajas competitivas.

**Nuestra principal ventaja es que entrenamientos muy cortos e intensos son una solución perfecta para todos aquellos que no han encontrado todavía la forma de mantener su masa muscular.**

Así que, para empezar, nos preguntamos: ¿cómo de efectivo es un entrenamiento muy corto e intenso?

Para obtener una respuesta, sin lugar a duda debemos referirnos a Mike Mentzer (1951-2001), uno de los pioneros de este tipo de entrenamiento, y quizá quien más lo popularizó tanto en su época de culturista profesional, como en su etapa de entrenador. En sus inicios entrenaba 3 horas diarias, 6 días por semana, pues esa era la rutina que se esperaba de cualquier culturista profesional (Little & Sharkey, 2006)

En un momento de su carrera sufrió una derrota contra otro importante culturista, Casey Viator, quien le puso en contacto con su entrenador, Arthur Jones, autor de una nueva filosofía de entrenamiento basada en todo lo contrario: era suficiente con un entrenamiento mínimo, pero muy intenso, por grupo muscular para conseguir resultados óptimos. **Mentzer siguió este tipo de entrenamiento y lo perfeccionó durante años** a través de experimentación y observación de resultados, llegando a ganar para ganar la categoría de pesos pesados del mayor campeonato del mundo, el Mr. Olimpia.

Su filosofía y legado era entrenar cada músculo solo con 1 o 2 ejercicios, y una serie de cada uno hasta el fallo muscular, en un entrenamiento que no duraba más de 20 o 30 minutos. Seguían 2 días completos de descanso, y al tercer día entrenaba otros dos grupos musculares con la misma filosofía. Repetía el ciclo por tercera vez para completar el entrenamiento de todos los grupos musculares en un período de ¡9 días!, algo inaudito en su época.

**Su rutina de entrenamiento se resume en 3 aspectos: debe ser breve, intensa e infrecuente para obtener grandes resultados;** lo demás es “sobre entrenamiento”.

Algo muy importante a considerar era que entrenaba con máquinas Nautilus, que entonces -y ahora- están consideradas de muy alta calidad, y además con compañero (o compañeros) de entrenamiento. Las máquinas ofrecían los ángulos de entrenamiento adecuados para evitar lesiones, y los compañeros eran fundamentales para conseguir llegar hasta el fallo.

¿Podría aplicarse esta rutina de entrenamiento a los usuarios de un gimnasio tradicional? En teoría sí, pero presenta varios problemas que en la práctica lo hacen prácticamente imposible, por ejemplo:

- Deben tener acceso a máquinas de muy alta calidad, pero en la mayoría de los gimnasios las máquinas no están diseñadas para este tipo de entrenamiento.
- Las máquinas (entre 4 y 6 para completar la rutina rápidamente), deben encontrarse libres en el momento exacto en el que las necesitan, algo que no sucede con frecuencia en gimnasios con muchos usuarios.
- Deben tener un compañero o monitor al lado en todo momento para evitar lesiones.

Como lo anterior es inviable en un gimnasio comercial, hoy en día se ha abandonado esta filosofía para enfocarse en un trabajo más aeróbico o en entrenamientos de fuerza mucho más largos (en general de una hora de duración o más), y varias sesiones a la semana. Esto significa que en la mayoría de los gimnasios no se están aplicando principios científicos de hipertrofia muscular, sino que se promueven entrenamientos “a medio gas”, sin llegar hasta el fallo, y elevando el número de series y repeticiones para conseguir volumen de trabajo, pero no mejores resultados. **Estos gimnasios buscan atraer al mayor número posible de clientes, pero no dan una solución a aquellos que quieren entrenar de manera rápida y obtener grandes resultados.**

En las siguientes páginas describiremos cómo utilizar los principios de Mike Mentzer (entrenamiento breve, intenso e infrecuente) aprovechando la tecnología de última generación que existe hoy. Así, el emprendimiento que planteamos es un gimnasio *boutique*, 100% enfocado en realizar entrenamientos de resistencia de alta intensidad, utilizando una tecnología innovadora denominada ARX (*Adaptative Resistance Training*, o en español Entrenamiento de Resistencia Adaptativo). ARX es una empresa estadounidense y pionera en este tipo de maquinaria y cuentan con dos máquinas, Alpha y Omni.

La tecnología ARX ofrece un entrenamiento mucho más eficiente por los tres motivos siguientes:

1. Se adapta perfectamente a la fuerza aplicada por el cliente en cada instante.
2. Maximiza el tiempo bajo tensión.
3. Optimiza las fases concéntrica y excéntrica del movimiento.

Para entenderlo mejor, profundizaremos a continuación en cada uno de los apartados anteriores.

### **En primer lugar, las máquinas se adaptan a la fuerza del usuario en cada momento del entrenamiento.**

Su característica diferencial es la utilización de la tecnología de *resistencia adaptativa* en su fabricación. Esto significa que ambas máquinas utilizan un software informático que se encarga de ofrecer un entrenamiento perfecto en todo momento. Este software permite que, de manera automática, **la máquina vaya ajustando el peso a la fuerza aplicada por el cliente para que el rendimiento sea el máximo en cada serie.**

Gracias a esta tecnología, el usuario puede lograr un entrenamiento completo en tan solo 15 minutos. Además, el propio *software* registra los datos del entrenamiento de cada cliente para poder analizar la evolución de este y competir contra uno mismo en posteriores sesiones.

### **En segundo lugar, se maximiza el tiempo bajo tensión, minimizando los tiempos muertos entre ejercicios.**

Este es un aspecto fundamental de nuestro modelo de entrenamiento, así que para entenderlo mejor debemos hacer algunos números.

En una típica sesión de fuerza en un gimnasio, el usuario realiza *repeticiones* de un ejercicio, es decir, el número de veces que hace un movimiento, y se agrupan por *series*, es decir, el número de repeticiones seguidas que hace sin descansar. Típicamente por cada músculo se trabajan 4 series de 10-12 repeticiones.

Aquí debemos introducir el concepto “*tiempo bajo tensión, o TBT*” (“*time under tension, o TUT*”), tal y como se denominó originalmente en inglés y popularizó el reputado doctor y entrenador Doug McGuff. Si cada repetición se realiza en aproximadamente 2 segundos, una serie tendrá una duración de 20-24 segundos (10-12 repeticiones x 2 segundos cada una), y 4 series un total de 80-96 segundos. Ese es el tiempo que realmente se ha trabajado el músculo; lo demás es el tiempo de pausa entre series, que dependiendo de la diligencia del usuario puede ser de 2-3 minutos. O sea, que para trabajar un músculo se emplean de media 10-12 minutos (4 series a 20 segundos más 2-3 minutos de pausa) (McGuff, D., & Little, J., 2009).

Un entrenamiento de todo el cuerpo denominado “*full body*” incluirá los “*big 6*”, es decir los 6 músculos más importantes del cuerpo: pectorales, dorsales, deltoides, bíceps, tríceps, y piernas.

El tiempo dedicado al entrenamiento completo será de 60-72 minutos, es decir 2 músculos x 10-12 minutos cada uno. Pero realmente, **el TBT de este entrenamiento habrá sido de unos 9 minutos**, -recordemos que el TBT de 4 series de trabajo para un músculo eran 80-96 segundos-, por lo que el resto del tiempo habrá sido simplemente de recuperación.

En el sistema ARX se trabajan igualmente los “*big 6*”, con la diferencia de que cada músculo solo necesita 1 serie de 90 segundos de TBT. Al cambiar de músculo tras cada serie, no se

necesita tanto tiempo de descanso, simplemente el necesario para reajustar la máquina, por lo que se reduce a 1 minuto. Es decir, que **el entrenamiento completo se habrá realizado en 15 minutos: 9 de TBT más 6 minutos de descanso**. Así de rápido, pero incluso mucho más efectivo que un entrenamiento tradicional de 60 minutos, como describiremos a continuación.

### **En tercer lugar, optimiza las fases concéntrica y excéntrica de cada repetición.**

Tal y como explica la propia empresa fabricante de las máquinas en su página web, una de las claves del óptimo rendimiento del sistema ARX es la maximización de las fases concéntrica y excéntrica del movimiento: *“Con ARX, no es preciso ajustar la resistencia manualmente, ya que la máquina adapta la resistencia de manera óptima en función de la fuerza ejercida por el usuario en todo momento. Durante cada fase del movimiento, tanto positiva como negativa, la máquina desplaza los agarres o las almohadillas de los pies a la velocidad establecida, sin importar la intensidad con la que el usuario aplique fuerza. La exigencia del ejercicio depende enteramente del usuario, cuya fuerza es registrada y exhibida en tiempo real a través del software”*.

Para entender los **enormes beneficios de lo anterior**, debemos profundizar en las fases concéntrica y excéntrica del movimiento, y explicar qué es cada una.

Se denomina contracción positiva o "concéntrica" al efecto que se produce cuando el músculo trabajado está produciendo fuerza activamente, y se acorta su longitud. Por ejemplo, el movimiento desde la parte inferior de un "curl" de bíceps hasta la posición superior, el movimiento desde la parte superior de un "pulldown" hasta la posición inferior, o el movimiento desde la parte inferior de un press de banca hasta la posición superior, son ejemplos de la fase concéntrica del movimiento. En cada uno de los casos anteriores, los músculos estaban activos y se acortaban en longitud.

Por otro lado, se dice que una contracción muscular es negativa o "excéntrica" cuando el músculo en cuestión produce fuerza activamente, pero se vuelve más largo en longitud. Algunos ejemplos de contracciones excéntricas son el movimiento desde la parte superior de un "curl" de bíceps hasta la posición inferior, el movimiento desde la parte inferior de un "pulldown" hasta la posición superior, o el movimiento desde la parte superior de un press de banca hasta la posición inferior. En cada uno de los casos anteriores, los músculos estaban activos, porque producían fuerza, pero se alargaban.

Ambas contracciones musculares trabajan el músculo, pero lo importante es entender las diferencias entre ambas.

Por una parte, **es posible producir más fuerza durante una contracción excéntrica que en una contracción concéntrica**, lo que resulta en una mayor tensión mecánica, que es una parte esencial del estímulo del entrenamiento de fuerza.

Por otro lado, **las contracciones concéntricas requieren un mayor consumo de oxígeno y son más exigentes metabólicamente** (otra parte esencial del estímulo del entrenamiento de fuerza).

Las contracciones excéntricas requieren aproximadamente una sexta parte del consumo de oxígeno, pero causan más daño físico a las fibras musculares (otra parte también esencial del estímulo del entrenamiento de fuerza).

En un entrenamiento de pesas *estándar*, es decir, el que se realiza habitualmente en un gimnasio: el usuario selecciona un peso, lo levanta y luego lo baja. Así que realiza una contracción positiva seguida por una negativa, denominándose repetición al conjunto de las dos. La falta de eficiencia viene provocada al usar el mismo peso en ambas fases, normalmente desaprovechando la mayor fuerza que podría ejercer en la fase excéntrica. No se puede hacer de otra manera, a no ser que el usuario tenga un compañero que le ayude en el entrenamiento.

**A diferencia de lo anterior la tecnología ARX permite proporcionar un entrenamiento focalizado en el tipo de ganancia que se busca.**

Por ejemplo, para proporcionar un estímulo más de fuerza/hipertrofia, nos centraríamos en la tensión mecánica y el daño muscular, evitando la fatiga excesiva. Una estrategia aquí sería enfatizar las contracciones excéntricas y restar énfasis a las contracciones concéntricas. Las opciones para esto serían el "trabajo solo negativo" en el que se excluye por completo lo concéntrico, o incluso un énfasis en las excéntricas más lentas para que la mayor parte del tiempo total bajo carga se dedique a las contracciones excéntricas.

Para proporcionar un acondicionamiento metabólico, nos centraríamos precisamente en el estrés metabólico, a expensas de la tensión mecánica. Una estrategia aquí sería enfatizar las contracciones concéntricas y restar énfasis a las contracciones excéntricas. Las opciones para esto serían el "trabajo solo positivo" en el que se excluye por completo la excéntrica, o incluso un énfasis en las concéntricas más lentas para que la mayor parte del tiempo total bajo carga se dedique a las contracciones concéntricas.

Esta es la razón por la que es importante comprender los efectos de cada contracción positiva y cada contracción negativa. Sea cual sea el objetivo del entrenamiento, se puede manipular la cantidad de una u otra para centrarse más en producir el estímulo específico buscado. Pero esto es muy difícil de conseguir con un entrenamiento de pesas estándar, y aquí es donde la tecnología ARX es la mejor herramienta que se puede utilizar, mediante el uso de una resistencia que coincida con la fuerza del usuario en todo momento.

**Utilizando pesas o máquinas de entrenamiento estándar**, solo se puede utilizar un peso para cada repetición. Si se ajusta al que se puede mover en la fase concéntrica, entonces la fase excéntrica no estará optimizada (recordemos que se puede mover más peso en esta fase), mientras que, si se ajusta para maximizar la fase excéntrica, entonces el usuario no podrá

moverlo en la fase concéntrica. Este desajuste significa que **el estímulo a los músculos nunca es tan bueno como podría ser.**

Sin embargo, **con la tecnología *Adaptive Resistance* de ARX, se puede obtener una resistencia perfectamente adaptada en todo momento, y eso significa que las contracciones concéntricas y excéntricas son siempre de la más alta calidad posible, produciendo el estímulo más potente que los músculos pueden recibir.**

En la actualidad **ya está probado que el método de entrenamiento con máquinas ARX funciona mejor que entrenamientos de fuerza estándar** (Dalleck *et al.*, 2021). Lance C. Dalleck, junto con otros investigadores, llevaron a cabo un estudio titulado “*El entrenamiento de resistencia personalizado y adaptativo es superior al ejercicio de resistencia tradicional: un ensayo aleatorio y controlado*”. Los investigadores utilizaron la máquina ARX Alpha para testar entrenamientos en tres grupos de individuos:

- Grupo 1: entrenamientos con ARX muy cortos e intensos (de 15 minutos de duración)
- Grupo 2: entrenamiento de 45 minutos de duración realizados de la manera tradicional.
- Grupo 3: grupo de control que no realizó ningún tipo de entrenamiento.

Tras 12 semanas, como era de esperar las mejoras de los grupos 1 y 2 fueron muy superiores a las del grupo 3, pero también quedó demostrado que **los resultados fueron abrumadoramente favorables al grupo que entrenó con ARX, con mejoras de fuerza muy superiores a las del grupo 2** (detalles en Anexos 10 y 11).

## 4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Comenzaremos por realizar un análisis DAFO para tener una visión completa de nuestro negocio y su entorno. Las conclusiones serán la base del posterior plan CAME, que nos permitirá formular las acciones necesarias que tendremos que llevar a cabo para tener éxito en nuestro proyecto. Teniendo en cuenta todo lo anterior, pasaremos a definir la visión, misión, objetivos y valores de nuestra empresa.

### 4.1. Matriz DAFO

El análisis **DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades) se utiliza habitualmente tanto en empresas existentes como en posibles nuevos negocios para conseguir una visión clara y objetiva tanto interna como externa de la compañía y poder desarrollar una estrategia óptima, así como tomar las acciones correctoras necesarias.

- **Fortalezas**

Comenzaremos por realizar un análisis interno empezando por las fortalezas que consideramos más relevantes en nuestro negocio:

- **Eficiencia:** el cliente conseguirá los mejores resultados posibles dedicando el menor tiempo a entrenar.
- **Innovación:** la tecnología ARX es de última generación y ofrecen entrenamientos muy eficientes, atrayendo a clientes que buscan lo último en salud. Sabemos quién será nuestro proveedor de máquinas.
- **Seguridad:** nuestras máquinas ajustan la resistencia a la fuerza del usuario en tiempo real, reduciendo el riesgo de lesiones y proporcionando un entorno de entrenamiento muy seguro.
- **Resultados medibles:** la tecnología ARX permite un seguimiento exacto del progreso, motivando a los clientes con sus resultados reales.
- **Personalización:** los entrenamientos estarán adaptados a las necesidades y capacidades individuales de cada cliente en cada sesión.
- **Salud integral:** tal y como hemos demostrado, los entrenamientos de alta intensidad pueden tener beneficios adicionales para la salud, como la mejora de la salud metabólica y cardiovascular.
- **Motivación:** al competir contra sus propios resultados, los usuarios estarán más motivados para acudir al centro y así aumentaremos su satisfacción y retención.

- **Debilidades**

A continuación, realizaremos un resumen de nuestras debilidades para tener claras las posibles áreas internas de mejora:

- **Elevada inversión inicial:** los precios de las máquinas ARX son elevados (en torno a 40k€ cada una), por lo que los costes iniciales serán elevados.
- **Este tipo de entrenamiento no es conocido en España,** por lo que habrá que dedicar recursos y tiempo a explicar sus beneficios a nuestros potenciales clientes.
- **Dependencia de la tecnología de las máquinas,** debiendo tener la capacidad para solucionar problemas rápidamente en caso de que se produzcan.
- **Adaptabilidad del cliente a este tipo de entrenamientos:** no son entrenamientos para todas las personas, por lo que nuestro público objetivo se ve reducido con respecto a los gimnasios tradicionales.
- **Percepción de ser un servicio caro:** al no estar familiarizados con la tecnología ARX, algunos potenciales clientes pueden no percibir el valor de nuestra oferta, fijándose solo en el precio.
- **Captar y formar personal** que esté capacitado para explicar nuestra tecnología a los clientes puede ser complicado.

- **Alianzas estratégicas** todavía no creadas, por motivos obvios esta actividad se realizará cuando inauguramos el centro. En este punto del trabajo no conocemos quienes serán nuestros proveedores de materiales, suministros, etc.

- **Oportunidades**

Pasaremos ahora a describir el entorno de nuestro negocio, comenzando por las oportunidades que detectamos:

- Muchos de nuestros clientes potenciales **no están satisfechos** con el servicio que les ofrecen los gimnasios tradicionales, o no tienen suficiente tiempo para ir a ellos y dedicar una hora a entrenar varias veces por semana.
- Existe una **tendencia al alza a cuidarse** más y llevar una vida más saludable, por lo que hay oportunidad para negocios que buscan mejorar la salud.
- Profesionales y personas con poco tiempo disponible no encuentran una solución a su necesidad, por lo que es un **nicho de mercado con alto potencial**.
- Las empresas cada vez más ofrecen **programas corporativos de salud** para sus empleados, por lo que hay oportunidad de establecer acuerdos con ellas para que cubran parte de los gastos de sus empleados en actividades deportivas.
- Podemos **expandir el negocio hacia servicios adicionales de manera natural**, tales como nutrición o bienestar mental, que están al alza últimamente.
- Ahora mismo **existe el espacio para establecernos como los pioneros y líderes** de este tipo de entrenamiento en España, ofreciendo talleres y conferencias, y, con un buen programa de marketing llegar a un elevado número de potenciales clientes.
- Las **redes sociales** son una oportunidad para comunicarnos con aquellas personas que no encuentren una solución para su necesidad.
- Tal y como ya hacen en otros países, podemos **utilizar casos de éxito y testimonios** para reforzar el mensaje de los resultados de este tipo de entrenamiento.

- **Amenazas**

Y finalmente describiremos posibles amenazas para nuestro negocio, que deberemos considerar al realizar nuestros planes:

- **Cambios en la normativa sobre salud** que podrían afectar a nuestra operativa o requerir inversiones adicionales.
- Cambios en la economía del país, **limitando el poder adquisitivo** de nuestros clientes.
- **Incremento en la oferta de gimnasios en la zona**, copiando nuestro modelo con precios mucho más bajos o con promociones.
- **Tendencias cambiantes en la industria del fitness**, con pérdida de popularidad de este tipo de entrenamientos.
- **Aparición de nuevas tecnologías** que sean incluso más innovadoras y eficientes que ARX.

- **Dificultad en la retención de clientes**, algo que ya sucede en otros mercados, tal y como veremos en el capítulo correspondiente.

El DAFO nos muestra que la esencia de nuestro negocio, es decir, la propuesta de valor es muy clara y una de nuestras fortalezas: ofrecemos a nuestros usuarios entrenamientos muy efectivos y seguros en muy poco tiempo, con total personalización y seguimiento de resultados. Esto es algo que nuestros clientes potenciales no encuentran en nuestros competidores.

En cuanto a debilidades, ahora mismo no tenemos ningún tipo de infraestructura física, por lo que habrá que crearla en cuanto sea posible. Hemos decidido la ubicación del centro y una de nuestras prioridades iniciales será construir las instalaciones y empezar a conectar con clientes potenciales para explicarles nuestra metodología de entrenamiento.

El análisis nos ha mostrado oportunidades claras, tales como la tendencia creciente a cuidar la salud y el crecimiento del sector de gimnasios *boutique*, así que pensamos que nuestro tipo de negocio tiene unas perspectivas positivas de crecimiento.

Finalmente, habrá que estar muy atentos a posibles cambios en la legislación, la aparición de nuevos competidores o nuevas tecnologías que cambien el panorama del *fitness* en España.

Nos ha parecido muy útil realizar el análisis DAFO de nuestra idea de negocio y consideramos que será necesario actualizarlo a los 6 y 12 meses de la apertura, y posteriormente una vez al año para confirmar o modificar las líneas de actuación estratégicas del siguiente ejercicio.

## 4.2. Herramienta estratégica CAME

Una vez realizado el DAFO de nuestro negocio, procederemos a utilizar la herramienta estratégica CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) para valorar las diferentes ideas estratégicas y de ejecución en los planes de negocio que desarrollaremos posteriormente.

- **Corregir**

Comenzaremos por aquellas debilidades internas que debemos considerar como posibles áreas a corregir, ya que podrían influir negativamente en el rendimiento de nuestro centro. En concreto, detectamos las siguientes:

- Una debilidad de nuestro negocio es la **falta de conocimiento de nuestros clientes de los beneficios del entrenamiento de alta intensidad**. Debemos dedicar los recursos necesarios para educar a nuestros clientes potenciales para que entiendan la propuesta de valor, la prueben y se queden con nosotros.

- Otros propietarios afirman que **el personal** es un punto débil de su centro, ya que no es sencillo encontrar entrenadores adecuados. Debemos poner énfasis en la selección y formación del personal para que comprendan y transmitan la cultura de la empresa de manera óptima a nuestros clientes. De igual forma, debemos utilizar un plan de condiciones laborales competitivo con objetivos ambiciosos y realistas para nuestro personal, con un sistema de remuneración adecuado.
- La **retención de clientes es un punto débil** de este modelo de negocio, por lo que será clave establecer programas de fidelidad y atracción de nuevos usuarios.
- Optimizar los **recursos financieros**, sobre todo al principio. **La inversión inicial será elevada** y debemos buscar el punto de equilibrio lo antes posible para que la operativa sea viable. Una gestión adecuada de gastos, así como encontrar nuevas vías de ingresos serán prioridades en nuestro plan operativo.
- La posible percepción de que ofrecemos un **servicio caro** es algo que tendremos que corregir. Será clave ofrecer resultados que superen las expectativas de nuestros clientes.
- **Límite en el número de usuarios que podemos atender en los mejores slots**, por lo que deberemos aumentar el número de máquinas cuando sea necesario.
- **Dependemos de la tecnología ARX**, por lo que será fundamental que encontremos la forma de ser lo más autosuficientes posible a la hora de solucionar averías o problemas.

- **Mantener**

Pasaremos a detallar los aspectos positivos que debemos mantener, ya que son fortalezas de nuestro negocio que nos dan una ventaja competitiva. Son los siguientes:

- **Promover la educación continua de nuestros clientes** para que valoren de forma adecuada nuestra propuesta de valor y la prefieran por encima de otras. Debemos crear “evangelistas” apasionados de nuestro modelo que sean embajadores de nuestro centro y atraigan nuevos clientes.
- **Mantener un nivel de servicio de estándar muy elevado**, priorizando en nuestras decisiones todos los aspectos que favorezcan a nuestros clientes. El cliente debe ser lo primero siempre.
- Fomentar la recogida continua de **feedback del cliente** e implementar un modelo de mejorar continua basándonos en las opiniones de nuestros usuarios.
- **Mantenernos al día** en cuanto al uso de la tecnología ARX, asistiendo a programas de capacitación y compartiendo experiencias y mejores prácticas con propietarios de centros en otros países.
- **Innovar**. Debemos tener en mente que somos pioneros en este tipo de entrenamientos y habrá que probar diferentes propuestas hasta encontrar las que mejor de adapten a las necesidades de nuestros clientes.

- **Explotar**

A continuación, incluiremos acciones encaminadas a explotar las oportunidades que detectamos en nuestro análisis, con el objeto de incluirlas en nuestro plan de actuación a corto o medio plazo:

- Podemos ampliar la oferta de servicios y explorar tres áreas: **nutrición, fisioterapia y salud mental**. En principio podríamos llegar a acuerdos con profesionales de cada sector y llegar a un acuerdo a comisión para no incrementar nuestros gastos fijos. Nosotros proporcionaríamos los clientes y nuestras instalaciones y a cambio recibiríamos un porcentaje del ingreso de sus sesiones.
- Igualmente se pueden alcanzar acuerdos con empresas de **suplementación deportiva**, nutrición y ropa de deporte para aumentar ingresos con la venta de dichos productos.
- Un área interesante es **realizar conferencias o talleres** explicando los beneficios de nuestro entrenamiento de alta intensidad para conseguir mayor notoriedad y alcanzar a nuevos clientes potenciales.
- La **expansión del negocio** en cuanto el primer centro sea rentable es una idea estratégica. Exploraremos dos vías: la apertura de más centros propios y la posibilidad de convertirnos en un modelo de franquicias, aprovechando el know-how y los contactos adquiridos.

- **Afrontar**

Por último, pasaremos a afrontar aquellas amenazas que podrían poner en riesgo la viabilidad de nuestro negocio, indicando posibles acciones para, en la medida de lo posible, mitigar dichos riesgos:

- La **falta de asociaciones estratégicas** actuales es otro hecho que debemos afrontar. A pesar de que estimamos que no será complicado crear una red adecuada de proveedores y tendremos que prestar atención a ello.
- Seguramente aparecerán **copias de nuestro centro** y modelo de negocio, por lo que habrá que crear planes de acción para dar una respuesta.
- Debemos estar muy atentos a los posibles **cambios de legislación en el sector**, tratando de anticipar impactos negativos y estableciendo planes de contingencia para mitigar los principales riesgos detectados.
- En caso de que haya un **cambio en las preferencias de los usuarios**, debemos actuar con celeridad realizando campañas de marketing muy específicas para alcanzar a nuestro público objetivo y continuar explicándoles nuestros beneficios.
- La seguridad es fundamental. Las **lesiones de los usuarios** podrían provocar un rechazo a nuestro tipo de entrenamiento, por lo que debemos poner todo nuestro énfasis en evitarlas.

- El trato al cliente es fundamental, por lo que debemos formar a nuestros trabajadores continuamente y tener **planes de sustitución en caso de baja o abandono** de la empresa.
- Una amenaza real es la **alta rotación de los clientes**. Según hemos investigado, la vida media de un cliente es de 12 meses, así que, además de programas de fidelización hay que establecer un sistema de captación continua de nuevos clientes (hablaremos posteriormente del programa de referidos, algo que funciona muy bien en este tipo de negocio en particular).

#### 4.3. Visión, misión, valores y objetivos

##### a) **Visión**

La **visión** de nuestro centro de alta intensidad: “ser líderes en entrenamiento de alta intensidad, transformando vidas a través de métodos innovadores y científicamente respaldados que optimicen la salud y el rendimiento físico en el menor tiempo posible.”

##### b) **Misión**

En la misma línea, nuestra **misión** será: “proporcionar a personas con poco tiempo acceso a los beneficios del entrenamiento de alta intensidad, maximizando los resultados en el menor tiempo posible”.

##### c) **Valores**

Los **valores** de nuestra empresa serán los siguientes:

1. **Eficiencia**: nos enfocamos en maximizar el rendimiento y los resultados de nuestros clientes en cada sesión de entrenamiento.
2. **Seguridad**: priorizamos la seguridad de nuestros clientes mediante prácticas y equipos que minimizan el riesgo de lesiones.
3. **Ciencia**: basamos nuestros métodos en investigaciones científicas y datos comprobados para garantizar la efectividad de nuestros programas.
4. **Compromiso**: nos dedicamos a ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus metas de salud y *fitness* con apoyo constante y personalizado.
5. **Excelencia**: nos esforzamos por mantener los más altos estándares de calidad en todos nuestros servicios y operaciones.

6. **Pasión**: nos apasiona el *fitness* y estamos comprometidos a inspirar y motivar a nuestros clientes a través de nuestro entusiasmo y dedicación.
7. **Inclusión**: fomentamos un ambiente inclusivo y acogedor para personas de todas las edades, habilidades y niveles de condición física.

#### d) **Objetivos**

En cuanto a nuestros **objetivos**, serán los siguientes:

1. **Maximizar resultados en el mínimo tiempo posible**, ofreciendo programas de entrenamiento que permitan a los clientes alcanzar sus metas de *fitness* de manera rápida y efectiva.
2. **Garantizar la seguridad**, con prácticas y equipamiento que aseguren un entorno de entrenamiento seguro para nuestros usuarios.
3. **Mantener la excelencia en nuestras operaciones**, asegurando altos estándares de calidad en todos los aspectos de nuestros servicios.
4. **Realizar una educación continua**, tanto a los clientes como al personal, para difundir los beneficios de nuestro tipo de entrenamiento.
5. **Fomentar la inclusión**, creando un ambiente acogedor y accesible para personas de cualquier edad, habilidad y nivel de condición física.

#### 4.4. Cuadro de Mandos Integral (CMI)

De cara a realizar un seguimiento detallado del negocio, hemos elaborado un Cuadro de Mandos Integral (CMI) que visualiza de manera clara cómo los objetivos de cada departamento se alinean para ayudar a cumplir con el plan estratégico de la empresa.

El CMI detalla cuál es el objetivo por cumplir, qué departamento es el responsable, el KPI que utilizaremos en su seguimiento y las diferentes metas a alcanzar.

## Ilustración 12: Cuadro de Mandos Integral (CMI)

Id	Objetivo	Responsable	KPI	Meta 1	Meta 2	Meta 3
1	Dar a conocer nuestra propuesta a potenciales clientes	Marketing	Nº de contactos únicos iniciales	10.000 en 6 meses	20.000 en 1 año	40.000 en 1 año
2	Visitas a nuestra web usuarios únicos	Marketing	Nº de visitas a la web	2.000 en 6 meses	4.000 en 1 año	8.000 en 1 año
3	Visitas al gimnasio para pedir información	Marketing	Nº de visitas al gimnasio	400 en 6 meses	800 en 1 año	1.600 en 1 año
4	Sesiones gratuitas de prueba	Marketing	Nº de sesiones gratuitas	300 en 6 meses	600 en 1 año	1.200 en 1 año
5	Número de socios del gimnasio	Marketing	Número de socios	75 en 6 meses	150 en 1 año	180 en 1 año
6	Implementar mejoras gracias al feedback de clientes	Marketing	Respuestas a propuestas de clientes	75% en 6 meses	90% en 1 año	100% en 1 año
7	Número de centros propios	Expansión	Nº centros propios al final del año	3 al final del año 2	7 al final del año 3	15 al final del año 4
8	Número de centros franquiciados	Expansión	Nº centros franquiciados al final del año	4 al final del año 3	12 al final del año 4	24 al final del año 5
9	Maximizar la ocupación del gimnasio	Operaciones	% sesiones ocupadas	20% en 6 meses	38% en 1 año	40% en 1 año
10	Creación de una red de proveedores estratégicos	Operaciones	% proveedores en activo	75% en 6 meses	90% en 1 año	100% en 1 año
11	Establecimiento de sistemas de seguridad en entrenamiento	Operaciones	% lesiones clientes	<2% en 6 meses	<1% en 1 año	0% en 1 año
12	Control de quejas de usuarios	Operaciones	% clientes con quejas	<3% en 6 meses	<2% en 1 año	1% en 1 año
13	Contratación del personal necesario	RRHH	Personal contratado	2 entrenadores en 1 mes	2 entrenadores en 6 meses	2 entrenadores en 1 año
14	Formación del personal	RRHH	Número programas de formación anuales	1ª formación inicial	2ª formación en 6 meses	3ª formación en 1 año
15	Conseguir una baja rotación del personal	RRHH	Abandono empresa	1 baja / 6 meses	1 baja / año	No bajas
16	Poner en marcha programas de prácticas	RRHH	Número programas de prácticas anuales	1 programa en 6 meses	2 programas en 1 año	3 programas en 1 año
17	Aumentar los ingresos	Finanzas	% Crecimiento en facturación vs año anterior	253k€ en el año 1	Crecimiento del 78% en año 2	Crecimiento >2% en año 3
18	Incremento del beneficio	Finanzas	% Crecimiento en EBITDA vs año anterior	13,6k€ en el año 1	Crecimiento del 1478% en año 2	Crecimiento >2% en año 3
19	Control gastos de explotación	Finanzas	% desviación vs presupuesto	Menos del 5%	Menos del 3%	Menos del 2%
20	Establecimiento programa dividendos a partir año 3	Finanzas	% dividendo s/ EBITDA	6% en año 3	Mínimo 6% en año 4	Mínimo 6% en año 5
21	Consecución objetivo IRR accionistas	Finanzas	IRR%	31% en año 5		

Fuente: elaboración propia

En los capítulos correspondientes a cada plan estratégico añadiremos las acciones más relevantes de cara a conseguir estos objetivos.

**En resumen**, la misión, visión y valores de nuestro centro de entrenamiento deben estar alineados para poder alcanzar nuestros objetivos estratégicos. Para ello, el CMI será la herramienta que nos permitirá realizar un seguimiento detallado de la evolución del negocio.

## 5. PLAN DE MARKETING

En este capítulo vamos a desarrollar cuál será nuestro plan de marketing inicial, incluyendo sus objetivos, inversión prevista, posicionamiento del negocio y precios.

### 5.1. Objetivos e inversión en marketing

**Ilustración 13: Plan de Marketing**

	Objetivo	Planes de acción	Presupuesto anual
1	Dar a conocer nuestra propuesta a potenciales clientes	Anuncios online en RRSS, Posters, folletos, anuncios físicos en la zona	7.000
2	Conseguir visitas a nuestra web usuarios únicos	Desarrollar y mantener una web profesional. Frecuentes publicaciones en RRSS incluidos testimonios usuarios	3.000
3	Conseguir visitas al gimnasio para pedir información	Excelente capacitación de nuestro equipo para explicar beneficios	1.000
4	Sesiones gratuitas de prueba	Conseguir que los potenciales clientes se apunten a 1 ó 2 sesiones de prueba	
5	Número de socios del gimnasio	Mantener la motivación de los usuarios con entrenamientos y seguimiento personalizados	
6	Implementar mejoras gracias al feedback de clientes	Realizar encuestas periódicas de satisfacción al cliente	1.000

Fuente: elaboración propia

**La inversión anual en nuestro plan de marketing será de 12.000€**, que mantendremos a lo largo de los años para garantizar un constante flujo de nuevos clientes al centro.

Uno de los mayores problemas de este tipo de negocio es la baja adherencia de los usuarios a los programas de entrenamiento, con la consecuencia de que suelen causar baja en períodos inferiores al año.

Si bien haremos lo posible por conseguir su fidelidad, está científicamente probado por una de las eminencias en el mundo del marketing, el Profesor Byron Sharp, que el impacto de la atracción de nuevos clientes para las marcas es mayor que el aumento de la fidelidad.

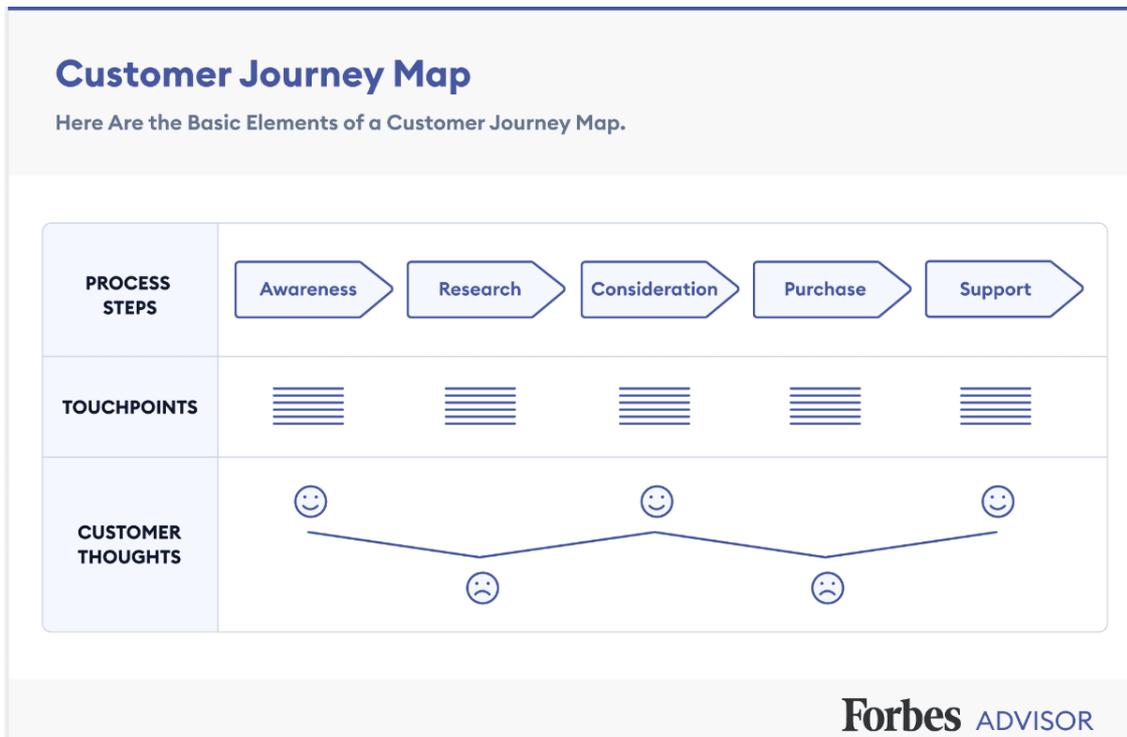
Así, en su libro *How Brands Grow* explica la teoría del *leaky bucket* (cubo con fugas), que sugiere que las empresas siempre están perdiendo clientes, por lo que para mantener la cuota de mercado, deben ganar un número igual de nuevos clientes para mantener el cubo lleno, por así decirlo.

## 5.2. Estrategias del plan de marketing

Con nuestro plan de marketing trataremos de convencer a nuestros potenciales clientes de que nuestra propuesta de valor es la adecuada para ellos. Vamos a seguir una metodología ampliamente utilizada: el *Customer Journey*.

De forma visual, un *Customer Journey* se representa así:

**Ilustración 14: Elementos básicos del *Customer Journey***



Fuente: Forbes Advisor

En cada uno de sus pasos, nuestra interacción con cliente potencial tendrá como objetivo que realice alguna acción que le acerque a nuestro negocio cada vez más. **Esos serán nuestros objetivos en cada paso, tal y como se refleja en la tabla anterior.**

- **Paso 1: Conseguir un primer contacto con el cliente (*awareness*).**

Este primer objetivo trata de conseguir que el cliente que tiene una necesidad no cubierta y esté buscando una solución, nos conozca. Nuestras campañas serán a través de anuncios en RRSS, folletos, etc.

- **Paso 2: Lograr que el cliente visite nuestra página web o RRSS (*research*).**

Trabajaremos en la creación y el mantenimiento y mejora de nuestra página web y otras RRSS, y mantendremos un flujo constante de publicaciones. Intentaremos que el cliente potencial visite nuestra web para que tenga más información sobre los beneficios de nuestro tipo de

entrenamiento y lea los testimonios de otros clientes satisfechos. Lo que queremos conseguir es que el posible cliente nos considere como una alternativa real para solucionar su necesidad.

- **Paso 3: Lograr que el cliente potencial visite nuestro gimnasio (*consideration 1*).**

Una vez el cliente nos conoce, queremos conseguir que visite el centro, vea nuestras instalaciones de calidad y tenga una charla con nuestros monitores para ir profundizando todavía más en los beneficios de este tipo de entrenamiento.

- **Paso 4: Conseguir que acuda a sesiones gratuitas de prueba (*consideration 2*).**

Una vez en el gimnasio, nuestro personal debe conseguir que ese potencial cliente se apunte a probar las máquinas ARX y el tipo de entrenamiento que proponemos. Pensamos que, una vez lo pruebe, tendremos muchas posibilidades de que entienda mejor el valor de nuestra propuesta y se decida a entrenar con nosotros.

- **Paso 5: Hacer que compre nuestra membresía y acuda regularmente a entrenar (*purchase*).**

Queremos que el cliente compre la membresía, comience a entrenar de forma regular y se sienta realmente satisfecho con nuestro servicio. Pasado un tiempo, los clientes fieles pueden convertirse en promotores de nuestro centro recomendándolo a familia y amigos.

- **Paso 6: Implementar mejorar según el *feedback* de nuestros clientes (*support*)**

Realizar encuestas de satisfacción regulares a nuestros clientes re implementar algunas de las mejoras propuestas por ellos reforzará su vínculo con nuestro centro e incrementará su fidelidad y retención.

### 5.3. Posicionamiento del negocio

A continuación, haremos un breve resumen de los aspectos más relevantes del posicionamiento del negocio, que **deben ser la base para cualquier acción que incluyamos en nuestro plan de marketing**. Uno de los factores principales de fracaso en nuevos proyectos es la desconexión entre los valores fundamentales del negocio y su plan de marketing.

- **Nombre**

TurboFit (en el Anexo 12 incluimos otros nombres barajados, que fueron sometidos a una miniencuesta entre posibles clientes). Este nombre refleja el principal problema que tienen nuestros potenciales clientes: la falta de tiempo.

- **Propuesta de valor**

Nuestro centro *boutique* está especializado en entrenamientos de fuerza de alta intensidad. Gracias a las máquinas ARX el cliente tendrá un entrenamiento personalizado y eficiente, maximizando los resultados en el menor tiempo posible.

- **Diferenciadores vs gimnasios existentes**

Máquinas con tecnología ARX de última generación; entrenamientos personalizados, rápidos y eficaces; ambiente privado y exclusivo; seguimiento objetivo de resultados en cada sesión de entrenamiento.

- **Slogan**

“15 minutos a la semana para estar en forma ¡Tú también puedes!”

- **Público objetivo**

Nuestro perfil de “cliente-persona” es un profesional en activo, entre 23-60 años, de clase media o media alta, que busca mejorar su estado físico en el menor tiempo posible:

- Personas con poco tiempo que buscan entrenamientos rápidos y muy efectivos.
- Apasionados del *fitness* que quieren mejorar su rendimiento.
- Clientes con interés en nuevas tecnologías y métodos de entrenamiento innovadores.
- Gente que busca un trato personalizado y exclusivo.

#### 5.4. Posicionamiento de precios

En primer lugar, hemos realizado un estudio de mercado de los precios de sesiones con entrenadores personales en gimnasios del centro de Madrid. Dichos precios pueden variar, dependiendo de factores tales como el número de sesiones contratadas, el tipo de entrenamiento o la experiencia y nivel del entrenador.

Como ya se ha mencionado anteriormente en el trabajo, observamos como algunos precios de la competencia se sitúan en un rango bajo entre 25 y 40€, algunos entre 30 y 60€ como media y solamente uno ofrece precios hasta 100€.

El segundo factor que debemos considerar lo encontramos en nuestra encuesta, y es que, los clientes potenciales afirmaron que estarían dispuestos a pagar una membresía de más de 200€ por un gimnasio *boutique* como el nuestro, lo que significa un precio por sesión de 50€.

En vista de los datos anteriores, y considerando que vamos a ofrecer un servicio premium con tecnología de última generación, estimamos que **nuestro rango de precios podría situarse en un rango de 60-70€ por sesión**. Si tenemos presente que el cliente realizará una sesión por semana, el coste mensual se situaría en un rango de 240-280€.

Estos son los valores que utilizaremos para realizar posteriormente nuestros planes financieros.

**En conclusión**, el plan de marketing se compone de 6 etapas, cada una de ellas con un objetivo concreto, acompañando a potenciales clientes durante todo el proceso de compra (*customer journey*), desde su primer contacto con nosotros hasta su fidelización como usuario.

## 6. PLAN DE EXPANSIÓN

Si bien este TFG se centra en la realización de un *business plan* para un centro de entrenamiento de alta intensidad, también hemos considerado oportuno trabajar un plan de expansión de cara a generar un mayor crecimiento del negocio. Pensamos que con la experiencia de la apertura del primer gimnasio estaremos en una magnífica posición para abrir nuevos centros, e incluso para generar una red de franquicias que se beneficien de nuestro *know-how*.

En este capítulo vamos a detallar cuál sería nuestro posible plan de expansión, incluyendo un análisis de fuentes de financiación e inversores atractivos para el negocio.

### 6.1. Objetivos e inversión del plan de expansión

El plan de expansión tiene dos componentes, la apertura de centros propios y la apertura de centros franquiciados, tal y como se refleja en la siguiente tabla.

**Ilustración 15: Plan de expansión**

	Objetivo	Planes de acción	Presupuesto anual
7	Número de centros propios	Búsqueda de nuevas ubicaciones y apertura de centros	500k€ al final del año 1, 1M€ al final del año 2
8	Número de centros franquiciados	Selección de nuevos franquiciados	

Fuente: elaboración propia

### 6.2. Estrategias del plan de expansión

Contaremos con dos estrategias de expansión claramente diferenciadas:

- **Estrategia 1: la apertura de centros propios:** una vez demostrada la rentabilidad de nuestro modelo de negocio en el primer centro abierto en Madrid, el objetivo será la apertura de un número significativo de nuevos centros para consolidar nuestra presencia en el mercado y alcanzar la posición de líder indiscutible del sector de entrenamiento de alta intensidad.
- **Estrategia 2: utilizar el sistema comercial de franquicias** para aprovechar las ventajas que nos proporcionaría, tales como alcanzar un número mucho más elevado de centros sin necesitar tanta inversión de capital, o como conseguir ingresos recurrentes sin aumentar los recursos invertidos.

A continuación, desarrollaremos en profundidad el modelo de franquicias como posibilidad de expansión para nuestro negocio.

### 6.3. El modelo de franquicia

Alonso (2005) detalla el papel del franquiciador, y destaca varias funciones básicas. A continuación, listamos las más relevantes y explicamos las acciones que realizaremos para aplicarlas a nuestro proyecto:

- **Ser el promotor del modelo de negocio**  
No solo hemos creado el concepto de negocio, sino que lo hemos probado durante suficiente tiempo mostrando su viabilidad. Para ello, optaremos por abrir primero un centro piloto y posteriormente más centros en distintas ubicaciones. Así probaremos que nuestra actividad es interesante para invertir en ella.
- **Debemos proporcionar valor añadido a nuestros franquiciados**  
Para ello dispondremos de una extensa red de contactos de proveedores y habremos negociado precios inferiores a los que ellos encontrarían en caso de contactar con los proveedores directamente (por ejemplo, conseguiremos precios más bajos de las máquinas ARX por volumen de compra).
- **Gestionaremos la operativa para crear las nuevas franquicias**  
Realizaremos la selección de posibles franquiciados, asignaremos zonas en exclusiva, les asesoraremos en el análisis de zonas para ubicar el centro, les daremos soporte con la puesta a punto del local, las campañas de marketing, etc.
- **Proporcionaremos la formación inicial necesaria**  
Tanto para el emprendedor, como para su equipo, tendremos numerosos puntos de aprendizaje que transmitiremos con rapidez. Una de las prácticas recomendadas es compartir experiencias de la red de franquicias, para lo cual es muy interesante crear los manuales de franquicia.
- **Daremos soporte en la gestión diaria**  
Análisis de sus estados financieros, estadísticas, y detección de debilidades en su centro comparado con otros. También contaremos con numerosas estrategias empresariales ya validadas por otros franquiciados que permitirán afrontar momentos difíciles.
- **Proteger la imagen de nuestra marca**  
Estamos intentando construir una imagen corporativa sólida, que será uno de los principales atractivos para futuros inversores, por lo que tendremos que estar vigilantes para protegerla u potenciarla.

Otro aspecto clave es el papel de liderazgo del fundador, quien debe transmitir la visión de la empresa y sus valores y ser capaz de marcar objetivos y motivar a toda la red para conseguirlos (Barbadillo, et. Al., 2017).

Hay numerosos ejemplos de éxito de grandes franquicias que han crecido de manera notoria gracias al liderazgo de sus fundadores, tales como Mango (Isaak Andic), MRW (Francisco Martín Frías) o Llao Llao (Pedro Espinosa).

En definitiva, en nuestra opinión la franquicia es una opción de expansión muy interesante para nuestro modelo de negocio y estamos motivados para cumplir con el papel de franquiciador.

#### 6.4. Cronograma de expansión

La estrategia general es plantear fases cortas, de un año de duración, con una evaluación de los resultados a final de cada año para tomar la decisión de afrontar la siguiente fase del negocio. Además, esto nos servirá positivamente de cara a las rondas de inversión (hemos planteado 4 inicialmente). Una de las razones de los fracasos de las *start-ups* es una valoración excesivamente alta desde la fase semilla, ya que el salto cualitativo que habría que dar para conseguir la siguiente ronda es muchas veces realmente difícil de conseguir.

En el siguiente cronograma, hemos desarrollado visualmente las fases, así como la apertura de centros en diferentes trimestres para que sea una secuenciación factible.

**Ilustración 16: Cronograma de expansión**

Fases / Aperturas centros	FASE 1				FASE 2				FASE 3				FASE 4				FASE 5			
	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Propios	1				1		1		1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3
Franquicias									1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3
<b>Total acum propios</b>				1				3				7				15				27
<b>Total acum franq</b>				0				0				4				12				24
<b>Total centros</b>				<b>1</b>				<b>3</b>				<b>11</b>				<b>27</b>				<b>51</b>

Fuente: elaboración propia

#### 6.5. Necesidades de financiación de la expansión y rondas de inversión

En la siguiente tabla presentamos un resumen de las fases, el método de valoración preferido, las necesidades de financiación, quién podría ser un buen nuevo inversor, y el porcentaje de propiedad que quedaría en manos de los socios fundadores.

### Ilustración 17: Necesidades de financiación y posibles fuentes

FASE	1 Seed	2 Temprana	3 Expansión y franquicias	4 y 5 Expansión internacional	FIN AÑO 6 Preparación exit
Método valoración	Inversión fundadores	Cumplimiento BP realista	Cumplimiento BP realista centros propios y franquicias	Cumplimiento BP realista centros propios y franquicias	Múltiplo EBITDA (ver cálculo)
KPI		1 centro % ocupación > 35%	3 centros con % ocupación >30%	Media resultados centros >70% escenario realista	Media resultados centros >70% escenario realista
Valoración empresa pre money (€)	0	2M	5M	15M	27-36M
Valoración empresa post money (€)	240k	2,5M	6M	20M	
Necesidad capital	240k	500k	1M	5M	
Nuevo inversor	Socios	Business Angels	Fondo inversión early stage	Fondo inversión	
% por aportación inversor	100%	20%	15%	20%	
% participación socios	100%	80%	65%	45%	

Fuente: elaboración propia

A continuación, describiremos más en detalle cada una de las fases, indicando el objetivo perseguido, la necesidad de capital para afrontarlas y la estrategia de inversión que *a priori* consideramos más adecuada.

- **FASE 1: creación del MVP (*Minimum Viable Product*). Necesidad de capital: 240k€**

Con la apertura del primer centro, el propósito será validar y afinar el modelo de negocio. Recabaremos toda la información posible con el objetivo de aprender para fases posteriores. A nivel financiero intentaremos conseguir generar el primer *cash flow* propio, lograr el punto de equilibrio cuanto antes y alcanzar la rentabilidad prevista en el escenario realista.

Nuestros objetivos serían obtener los niveles de ocupación y los márgenes previstos en el escenario 2 (realista). Al final de esta fase de un año de duración, realizaríamos una evaluación para decidir pasar a la fase 2.

- **FASE 2: etapa temprana- Necesidad de capital: 500k€**

Una vez finalizada la fase 1, y hayamos probado la viabilidad de nuestro primer centro, pasaremos a la “etapa temprana” (conocida en inglés como *early stage*). Ahora nos centraremos en buscar ubicaciones estratégicas para abrir nuevos centros propios.

El objetivo será abrir dos nuevos centros y probar que nuestro modelo de negocio funciona en diversas localizaciones. Para afrontar esta fase tendremos que buscar capital adicional para comenzar la apertura de nuevos centros. Así, será el momento de presentar nuestro proyecto a terceros, y aquí plantearemos una ronda de inversión en alguna BAN (*Business Angels Network*) de la Asociación Española de *Business Angels* (AEBAN), tales como:

- BAN Madrid
- ESADE BAN
- FELLOW FUNDERS
- FIDBAN
- NUCLIO

- **FASE 3: expansión del negocio e inicio del modelo de franquiciados. Necesidad de capital: 1M€**

El objetivo será aumentar la apertura de centros propios a uno por trimestre, llegando al final de la fase con 7 centros propios.

En paralelo iniciaríamos la implementación de un modelo de franquicia para que otros emprendedores puedan sumarse a nuestro negocio de manera exitosa, abriendo 4 centros más, y aprendiendo a gestionar un negocio como franquiciadores.

Nuestra estrategia inicial es cobrar a los franquiciados:

- Canon de entrada: sin canon a las franquicias durante los primeros años, para favorecer una expansión rápida. Al final de cada año reevaluaríamos la introducción de un canon de entrada, que podría situarse inicialmente en torno a 10-15k€.
- *Royalties*: 5% de la facturación anual.

Esta doble vía de crecimiento nos permitirá una expansión más rápida y la creación de una comunidad sólida de clientes leales. Terminaríamos la fase con un total de 11 centros.

Una vez hayamos cumplido nuestros objetivos financieros y demostrado que podemos replicar nuestro modelo de negocio en varios centros en diferentes ubicaciones, buscaremos nuevo

capital en fondos de inversión especializados, que suelen invertir entre 500k€ y 1M€ por proyecto tales como:

- BSTARTUP
- ANGELSCAPITAL
- FARADAY

- **FASES 4 y 5: aceleración de la expansión y comienzo de las operaciones internacionales. Necesidad de capital: 5M€**

Con la experiencia de los primeros años, en la cuarta fase aceleraremos la apertura de nuevos centros propios y franquiciados.

Iniciaremos la expansión internacional hacia otros mercados europeos para ser más atractivos de cara a un posible *exit* de nuestra empresa.

Buscaríamos el capital en una nueva ronda, intentando ser atractivos para fondos de inversión que ya inviertan fundamentalmente en proyectos a partir de 1 millón de euros, y sean expertos en la proyección internacional de negocios, tales como:

- NAUTACAPITAL
- AXON
- SEAYA
- KIBOVENTURES

A finales de la fase 5, contaríamos en total con 51 centros, y un *split* prácticamente de 50% entre centros propios y franquiciados.

- **Posible escenario de *exit***

Pensamos que, a finales del año 6, tras varios años de operaciones y ya con los 51 centros funcionando a pleno rendimiento (los abiertos en el año 5 ya llevarían abiertos más de un año), es un buen momento para realizar una valoración más objetiva de nuestra empresa.

Hemos realizado los cálculos de la siguiente manera:

#### **Resultado explotación centros propios:**

- Número centros: 27
- Resultados operativos fin año 5 (escenario realista): 222k€
- Ajuste para calcular resultados medios otros centros: 70% (aplicamos este descuento, ya que algunos centros puede que no alcancen el resultado del escenario realista).
- Cálculo resultado total centros propios:  $27 \times 222\text{k€} \times 70\% = 4,2\text{M€}$

### Resultado explotación centros franquiciados:

- Número centros: 24
- Ingresos netos fin año 5 (escenario realista): 477k€
- Ajuste para calcular resultados medios otros centros: 70% (aplicamos este descuento, ya que algunos centros puede que no alcancen el resultado del escenario realista).
- Royalties: 5%
- Cálculo resultado por royalties franquiciados:  $24 \times 477\text{k€} \times 70\% \times 5\% = 400\text{k€}$

**Resultado explotación total: 4,2M€ + 400k€ = 4,6M€**

Generalmente se utiliza un múltiplo del resultado para valorar la empresa, y en este caso estimaríamos un rango entre 6 y 8 veces:

- Valoración a  $6x = 4,6 \times 6 = 27,6\text{M€}$
- Valoración a  $8x = 4,6 \times 8 = 36,8\text{M€}$

Es decir, que nuestro proyecto alcanzaría un valor entre **27 y 37M€**. Esta cifra nos serviría para hacer una valoración de la empresa de cara a rondas de inversión posteriores o una posible venta.

En cualquier caso, nos quedamos con la frase que dice el afamado inversor Rodolfo Carpintier: *“Una startup vale lo que alguien quiera pagar por ella”*.

## 7. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo procederemos a detallar cómo va a funcionar nuestro centro, y a profundizar en aspectos fundamentales para su gestión, tales como la maximización de la ocupación, la gestión de proveedores y el control de gastos de explotación.

### 7.1. Objetivos e inversión del plan de operaciones

Nuestra operativa es bastante sencilla, ya que ofrecemos solamente un tipo de servicio, y no necesitamos contar con una gran red de proveedores. Nuestro plan de operaciones se centrará en los aspectos detallados en la siguiente tabla.

### Ilustración 18: Plan de operaciones

Objetivo		Planes de acción	Presupuesto anual
9	Maximizar la ocupación del gimnasio	Gestionar la máxima utilización de las sesiones de trabajo disponibles entre las dos máquinas adaptando entrenamientos	0
10	Creación de una red de proveedores estratégicos	Firma de contratos en vigor, alternativas de proveedores previstas si necesario	0
11	Establecimiento de sistemas de seguridad en entrenamiento	Establecer sistemas de control de funcionamiento máquinas, mantenimiento periódico	3.600 €
12	Control de quejas de usuarios	Respuesta inmediata con plan de acción para solucionar problemas	10.000 €

Fuente: elaboración propia

#### 7.2. Estrategias del plan de operaciones

A continuación, explicamos las principales estrategias para llevar a cabo nuestro plan de operaciones.

- **Estrategia 1:** necesitamos maximizar la ocupación del gimnasio. Para ello será necesario combinar las acciones continuas de captación de clientes detalladas en el capítulo anterior, más el buen hacer de los entrenadores para distribuir los entrenamientos entre las sesiones disponibles.
- **Estrategia 2:** buscaremos tener contratados a todos los proveedores necesarios para el funcionamiento del gimnasio lo antes posible, así como disponer de alternativas en caso de que sea necesario cambiar. En el siguiente apartado hemos preparado una lista con los principales proveedores del negocio.
- **Estrategia 3:** la seguridad es uno de los ejes estratégicos sobre los que asienta nuestra propuesta de valor. Así, pondremos en marcha un sistema de control permanente sobre el buen funcionamiento de las máquinas (mantenimiento según instrucciones del fabricante). Igualmente garantizaremos como su uso adecuado por parte de los usuarios mediante una formación y seguimiento de los entrenamientos.
- **Estrategia 4:** capacitaremos a nuestro equipo para recibir quejas de una manera positiva y estableceremos un mecanismo de actuación rápida sobre cada una de ellas, incluyendo la respuesta al cliente de las acciones implementadas.

### 7.3. Proveedores

Nuestro proyecto no será excesivamente dependiente de proveedores, ya que no debemos reemplazar continuamente los servicios principales que ofrecemos: las máquinas están listas para proporcionar tantas sesiones de entrenamiento como sea posible, y solo requerirán de un mantenimiento periódico: engrasado, chequeo periódico de partes móviles, o reemplazo de partes dañadas por el uso, tales como asientos o respaldos.

Hemos preparado una lista de proveedores estructurada para cubrir diferentes aspectos del funcionamiento y mantenimiento del gimnasio:

- **Maquinaria de entrenamiento**

- **La empresa ARX** será nuestro proveedor de las dos máquinas iniciales, y de las siguientes, en caso de decidir comprarlas. Nos hemos puesto en contacto con ellos para preguntarles sobre posibles descuentos o promociones, y en este momento no existen. También hemos buscado máquinas en el mercado de segunda mano, pero no parece que haya disponibles

- **Software y Tecnología**

- **Software de gestión de gimnasios** para la administración de membresías, reservas de sesiones y seguimiento del rendimiento.
- **Empresa de creación de páginas web**, incluyendo módulo de pagos.
- **Proveedor de e-mail marketing** para nuestras campañas.
- **Telefonía, internet.**
- **Alarmas, cámaras**, con central propia y aviso inmediato a policía.

- **Mantenimiento y reparación**

- **Servicio técnico especializado** para el mantenimiento y reparación de equipos de ejercicio, incluyendo las máquinas ARX.
- **Empresa de mantenimiento de instalaciones** para todas las necesidades relacionadas con las instalaciones del centro, que están disponibles 24/7.

- **Productos y servicios complementarios**

- **Nutricionistas.**
- **Fabricantes de suplementos.**
- **Fabricantes de ropa deportiva.**

- **Limpieza y suministros**

- **Limpieza y desinfección** de las instalaciones.
- **Suministros de oficina** para la administración diaria del gimnasio.

- **Marketing y Publicidad**

- **Agencias de marketing digital**, para crear y ejecutar campañas de email marketing, redes sociales y publicidad en línea.
- **Diseñadores gráficos y de contenido**, para crear materiales promocionales atractivos y efectivos.

- **Proveedores de servicios financieros y legales**

- **Gestoría.**
- **Banco.**
- **Asesoría Legal.**
- **Contratación de personal.**

#### 7.4. Operativa detallada del gimnasio

Estamos orientados a proporcionar el mejor servicio al cliente posible, para lo cual hay dos aspectos fundamentales a decidir: días / horarios de apertura, y tiempo dedicado a cada sesión. A continuación, analizaremos ambos y explicaremos las razones de nuestras decisiones.

- **Días y horarios de apertura**

Con la intención de ofrecer un servicio excelente (y maximizar el uso de nuestras instalaciones), la apertura será 6 días a la semana a horario completo (lunes a sábado), y mediodía el domingo para realizar mantenimiento o reparaciones.

En cuanto al horario, seguiremos con la misma filosofía de ofrecer máximas posibilidades de asistencia. El horario “antes de entrar a trabajar es importante”, así que abriremos a las 6:30h, y sabemos que las horas de la tarde son igualmente horario premium, por lo que cerraremos a las 22:30h horas. El domingo el horario será de 7h a 15h. Esto significa 16 horas de apertura diaria de lunes a sábado, y 8 horas el domingo.

- **Tiempo por sesión**

Partimos de la base de que el tiempo real dedicado al entrenamiento será de 15 minutos, pero una buena práctica es permitir suficiente tiempo para que los clientes no se sientan “presionados” para realizar el entrenamiento deprisa, así que enfatiza que el tiempo por sesión sea de 30 minutos. A pesar de reducir el número de sesiones posibles, esta decisión presenta varias ventajas muy importantes para nuestro modelo de negocio:

- Los *slots* empezarán a las horas en punto en una máquina, y a y cuarto en la otra, permitiendo recibir a los clientes individualmente.
- El cliente sabrá que tiene reservado este tiempo de 30 minutos para su sesión, y esto permitirá que entrene a pesar de no ser perfectamente puntual.
- El entrenador tendrá tiempo para explicar ejercicios y educar al cliente en algún aspecto relativo al entrenamiento de alta intensidad,

- Nos permitirá utilizar los recursos humanos de manera eficiente, ya que un entrenador podrá gestionar la entrada algo tardía de un cliente y permitirle terminar el entrenamiento antes de recibir al siguiente cliente.

Así, nuestras dos decisiones anteriores reflejan el tipo de servicio de alta calidad que queremos ofrecer al cliente. Posteriormente valoraremos el impacto financiero que esto significa para nuestras cuentas, y si es viable o no, pero nuestra visión de negocio debe estar presente y ser la base de nuestras principales decisiones.

### 7.5. Cálculos de capacidad disponible para entrenar clientes

Hay 3 parámetros importantes a considerar a la hora de realizar los cálculos, y estos son los siguientes:

- **Capacidad máxima de sesiones y horarios punta/valle:**

En todos los casos hemos considerado la misma capacidad máxima de sesiones. El cálculo ha sido el siguiente:

- 1 máquina → 16 horas apertura/día
- 16 x 30 minutos/sesión → 32 slots/día
- 32 x 6 días/semana = 192 slots/semana/máquina
- 192 x 2 máquinas → **384 sesiones posibles por semana**

En cuanto a los horarios, y basándonos en conversaciones con otros propietarios, las jornadas laborales habituales en Madrid y nuestra propia experiencia como usuarios de instalaciones deportivas, hemos realizado un análisis que será la base para nuestros cálculos de ocupación en los diferentes escenarios.

A continuación, los mostramos en la siguiente tabla:

### Ilustración 19: Cálculos de ocupación según franjas horarias

HORARIOS / SLOTS	6:30-8:00	8:00-9:30	9:30-13:00	13:00-15:00	15:00-18:00	18:00-21:00	21:00-22:30	TOTAL
HORARIO PICO								41%
HORARIO VALLE								59%
SLOTS DÍA	6	6	14	8	12	12	6	64
SLOTS SEMANA	36	36	84	48	72	72	36	384
%	9%	9%	22%	13%	19%	19%	9%	100%

Fuente: elaboración propia

Como vemos, hemos dividido los horarios diarios en 7 franjas:

- 3 de las cuales serán consideradas “horario pico”.
- 4 franjas serán “horario valle”.

Estos serían los horarios habituales para los días laborables (lunes a viernes), y consideramos que, aunque no serán exactamente los mismos horarios el sábado, el nivel de ocupación sería similar al tener como usuarios a residentes en la zona. Este es uno de los motivos por los que elegimos nuestra ubicación con una combinación de trabajadores y residentes.

Nuestros cálculos indican que tendremos un 40% de sesiones en horarios pico que serán más atractivas para los clientes, por lo que su nivel de ocupación será mayor, mientras que un 60% de nuestras sesiones se ubican en horario valle, y serán menos atractivas para nuestros usuarios.

**Como conclusión de este apartado**, pensamos que hemos desarrollado una operativa que refleja fielmente nuestra vocación de dar un servicio al cliente excelente. Tanto los horarios de apertura, la duración de las sesiones, nuestro enfoque en prevención de lesiones y resolución de problemas serán ejes estratégicos de nuestro negocio.

## 8. PLAN DE RR.HH.

En este capítulo procederemos a detallar los principales aspectos de nuestro plan de recursos humanos, tales como la contratación, formación y retención del personal, así como los planes de acción para conseguirlos.

### 8.1. Objetivos e inversión del plan de RRHH

El plan de RRHH debe estar enfocado en atraer, formar, motivar y retener a los mejores empleados, que serán el punto de contacto más importante con nuestros clientes.

De esta forma, nos focalizaremos en las actividades clave que describimos en la siguiente tabla.

### Ilustración 20: Plan de RR.HH.

Objetivo		Planes de acción	Presupuesto anual
13	Contratación del personal necesario	Anuncios en LinkedIn, agencias trabajo, contactos, página web	108.000€ / año
14	Formación del personal	Programa formación interno "train the trainers "	
15	Conseguir una baja rotación del personal	Revisión periódica satisfacción empleados mediante encuestas	
16	Poner en marcha programas de prácticas	Programas prácticas en colaboración con universidades y centros formación física	

Fuente: elaboración propia

## 8.2. Estrategias del plan de RRHH

- **Estrategia 1: contratar al personal necesario**

Realizaremos un análisis detallado de los perfiles más adecuados para nuestro gimnasio, ya que según experiencias de otros propietarios, si finalmente acaban reclutando a candidatos que no son adecuados para el puesto al sentirse desesperados por la necesidad de reponer una vacante, ponen en riesgo la imagen de su negocio, ya que el contacto entrenador-cliente es uno de los puntos más importantes en la experiencia global del cliente. Utilizaremos nuestra red de contactos, agencias de empleo y LinkedIn como vehículos de contratación.

- **Estrategia 2: formar adecuadamente al personal**

La capacitación del personal es otro de los principales problemas con los que se encuentran los propietarios de centros de entrenamiento de alta intensidad. En su experiencia, la mayoría de los entrenadores personales no están correctamente entrenados en este tipo de entrenamiento, y no conocen la evidencia científica detrás de nuestro método de entrenamiento. Pondremos en marcha formaciones periódicas para asegurar que nuestro personal pueda proporcionar un excelente servicio a nuestros clientes.

- **Estrategia 3: conseguir una baja rotación del personal**

Será fundamental crear una estrategia clara como empleador, definiendo qué tipo de oportunidades ofreceremos a los entrenadores personales, qué valores queremos transmitirles y, a su vez, qué esperamos de ellos.

Estableceremos un sistema de remuneración muy competitivo, que atraiga a los mejores profesionales del sector. Hemos calculado una retribución bruta total de 36.000€/año como oferta inicial, y trabajaremos en un sistema de incentivos que premie los resultados de los entrenadores en captar y mantener clientes.

- **Estrategia 4: establecer programas de prácticas**

Debemos crear un vivero de posibles candidatos, por ejemplo, un grupo de estudiantes de educación física o similares, que podamos reclutar en el momento que sea necesario. Así, mantendremos un contacto regular con universidades, institutos, academias y entidades educativas en el sector deportivo, organizando presentaciones o entrevistas grupales.

**Como conclusión** de este apartado, podemos afirmar que, a pesar de que inicialmente no contaremos con un número elevado de empleados, nos esforzaremos al máximo para atraer y formar a personal excelente, que a su vez ayudará a mejorar el centro en una espiral positiva.

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1. Objetivos del plan financiero

Hemos formulado objetivos financieros y sus correspondientes planes de acción para garantizar el éxito de nuestro negocio. Los detallamos en la siguiente tabla:

**Ilustración 21: Plan financiero**

	Objetivo	Planes de acción	Presupuesto anual
17	Aumentar los ingresos	Anuncios online en RRSS, Posters, folletos, anuncios físicos en la zona	Según plan de marketing
18	Incremento del beneficio	Revisar procesos para mejorar ineficiencias	0
19	Control gastos de explotación	Control de cada partida de gastos, detectando desviaciones	0
20	Establecimiento programa dividendos a partir año 3	Cumplir con los objetivos de pago acordados con accionistas	0
21	Consecución objetivo IRR accionistas	Ejecutar con excelencia la estrategia de la empresa y velar por el cumplimiento de buenas prácticas	0

Fuente: elaboración propia

Para desarrollar nuestro programa financiero de forma exitosa, es crucial centrarse en varios aspectos clave:

- **Aumento de los ingresos:** En el primer año, se espera una facturación de 253k€. En el segundo año, se proyecta un crecimiento del 78%, y en el tercer año, un crecimiento superior al 2%. Será clave la consecución de los niveles de ocupación del gimnasio durante el primer año, y su consolidación durante el segundo. A partir del tercer año el objetivo será mantener esos niveles de ocupación.

- **Incremento del beneficio:** El EBITDA crecerá de 13,6k€ en el primer año a un impresionante 1478% en el segundo año, seguido de un crecimiento en torno al 2% en el tercer año. Lógicamente no esperamos tener beneficios en tan solo un año, pero sí alcanzar el punto de equilibrio a lo largo del primer ejercicio para que nuestro proyecto sea rentable.
- **Control de gastos de explotación:** La desviación del presupuesto debe mantenerse por debajo del 5% en el primer año, menos del 3% en el segundo año y menos del 2% en el tercer año. Hemos detallado las principales partidas de gastos en la cuenta de PyG y realizaremos un control exhaustivo de las mismas.
- **Establecimiento de un programa de dividendos:** A partir del tercer año, se establecerá un programa de dividendos del 6%, manteniéndose en un mínimo en 6% en los años cuarto y quinto, y aumentándose en caso de ser posible. Este puede ser un buen incentivo a medio plazo para que los accionistas vayan recuperando parte de su inversión inicial antes de una posible venta del negocio.
- **Consecución del objetivo de IRR para accionistas:** Se espera alcanzar una IRR del 32% en el quinto año. Este es el principal incentivo de cara a los socios fundadores y a otros posibles accionistas.

En resumen, nuestro plan financiero asegura un crecimiento sostenible y rentable, manteniendo un control estricto sobre los gastos y recompensando a los accionistas.

## 9.2. Hipótesis iniciales

Los estados financieros corresponden al primer centro que abriremos, y no incluyen la fase de expansión. Todos los cálculos se han realizado basándonos en las siguientes hipótesis:

### a) INGRESOS

- Iniciaremos el proyecto con un capital inicial de 240k€ que aportarán tres socios fundadores a partes iguales. Basándonos en los análisis que explicaremos en los siguientes apartados, pensamos que es la mejor manera de arrancar el proyecto. No hemos incluido en los cálculos ni deuda externa ni acceso a subvenciones o ayudas de ningún tipo.
- Hemos realizado estimaciones del nivel de ocupación del gimnasio en base a la información recabada de otros propietarios de centros similares y nuestros propios análisis en cuanto al número de sesiones de entrenamiento disponibles y su atractivo para el usuario,

- Dicho nivel de ocupación crece mes a mes según los escenarios y llegan a un nivel máximo de ocupación al final del primer año. Consideramos que, si en durante el primer ejercicio no hemos sido capaces de explicar nuestra propuesta de valor y atraer clientes, será muy complicado hacerlo en los años posteriores.
- El precio de venta de nuestra membresía será de 240€/mes, y ha sido calculado en función de los precios de la competencia, los resultados de la encuesta, y nuestra propuesta de valor.
- No consideramos incrementos de precio de nuestra membresía para años posteriores al primer ejercicio. Esto es debido a que ya nos posicionamos en la banda alta de precios y no queremos aumentar el diferencial con respecto a competidores.
- Los ingresos estimados por venta de membresías son función directa de multiplicar el número de membresías conseguidas (ocupación estimada) por el precio de venta unitario.
- Los primeros meses los dedicaremos completamente a la gestión de la parte de entrenamiento del gimnasio, por lo que hemos considerado iniciar las ventas de servicios de nutrición solo a partir del cuarto mes de operaciones. Esto nos permitirá ganar algún tiempo para conectar con profesionales de la zona que puedan prestarnos sus servicios como autónomos.
- En cuanto a ingresos por suplementos y ropa deportiva, empezamos a incluirlos en nuestras cuentas a partir del séptimo mes de operaciones para tener tiempo de contactar con proveedores con productos coherentes con nuestra propuesta de valor, o incluso preparar nuestra línea de ropa deportiva (camisetas, pantalones, sudaderas, etc.)
- La estimación que hemos considerado en todos los escenarios es que estos ingresos representarán un porcentaje pequeño con respecto a las cuotas (en torno al 5%).

## b) GASTOS

- Los gastos estimados son en su mayoría fijos, ya que las partidas más importantes tales como salarios, alquileres, marketing, mantenimiento, limpieza, web, gestoría, alarma, seguros, etc., no variarán y suponen más del 85% del total de gastos.
- Preveamos un incremento de gastos del 2% anual, en línea con la inflación prevista para los próximos años por fuentes oficiales.

La siguiente tabla muestra nuestra estimación de gastos de explotación mensuales y su anualización.

## Ilustración 22: Estimación mensualizada de gastos operativos

Gastos de explotación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
Sueldos y salarios	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	108.000
Alquiler	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
Limpieza	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Marketing	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Agua, electricidad	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Mantenimiento y reparaciones	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Alarma	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Seguros	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Suministros oficina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Gestoría	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Teléfono	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Internet, página web	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Varios	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>20.000</b>	<b>240.000</b>											

Fuente: elaboración propia

En resumen, las hipótesis respaldadas por la información recopilada y los análisis realizados en este trabajo determinarán la evolución de nuestros estados financieros, los cuales se analizarán a continuación.

### 9.3. Inversión inicial

Para calcular la inversión inicial requerida contemplaremos tres grupos de costes:

#### ▪ Máquinas ARX

Contactamos con los proveedores de las máquinas, quienes nos proporcionan la siguiente información:

- Coste de la máquina Alpha: 40.000€
- Coste de la máquina Omni: 40.000€
- Transporte y puesta en marcha: 10.000€
- Otro material de gimnasio: 5.000€

**SUBTOTAL 95.000€**

#### ▪ Adecuación del local

Contactamos con los distintos contratistas, quienes de manera orientativa nos indican costes estimados. De igual forma, la agencia inmobiliaria nos facilita la información sobre pagos iniciales y fianzas.

- Adaptación del local: 30.000€
- Material vestuarios / baños: 10.000€
- Pagos alquiler local y fianza: 25.000€

**SUBTOTAL 65.000€**

▪ **Otros gastos iniciales (personal, suministros, licencias, seguros, etc.)**

Aquí realizaremos una estimación de los principales costes para iniciar las operaciones, incluyendo los costes de contratación de personal y primeros sueldos antes de abrir el centro, así como los distintos suministros necesarios (programas software gestión, creación página web, internet, instalación sistema alarma, etc.). De igual forma incluiremos una partida de gastos imprevistos, que suceden de manera habitual en todos los proyectos, y el fondo de maniobra necesario para cubrir las pérdidas de los primeros meses hasta que el centro alcance el punto de equilibrio:

○ Personal:	6.000€
○ Suministros:	4.000€
○ Imprevistos	10.000€
○ Margen de maniobra	60.000€
	<b>SUBTOTAL 80.000€</b>

Es decir, que estimamos una necesidad de **inversión inicial en torno a 240.000€**

#### 9.4. Análisis de posibles fuentes de financiación, socios fundadores y su papel

##### **Posibles fuentes de financiación**

Nos encontramos en la etapa de arranque del proyecto, conocida en el mundo del emprendimiento como “fase semilla” (Tecnológico de Monterrey, 2023). Nuestro principal objetivo será validar el modelo de negocio que proponemos, y para ello necesitamos capital. Lo emplearemos en formar nuestro equipo de trabajo e iniciar las operaciones de nuestro centro hasta que seamos capaces de generar flujo de efectivo y alcanzar el nivel de rentabilidad.

Existen numerosas vías para financiar nuevos proyectos, tales como préstamos bancarios, líneas de crédito, ayudas gubernamentales, *crowdfunding*, *business angels* o capital propio. Hemos realizado un análisis de cada una de ellas, que detallamos en la siguiente tabla:

### Ilustración 23: Posibles fuentes de financiación

Vía de financiación	Ventajas	Desventajas
<b>Préstamos bancarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazos devolución flexibles</li> <li>• Acceso a cantidades importantes</li> <li>• Intereses deducibles de impuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deuda debe ser pagada</li> <li>• Nivel intereses alto</li> <li>• Puede requerir avales (incluso personales)</li> </ul>
<b>Líneas de crédito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad acorde con necesidades financieras</li> <li>• Coste de intereses solo por dinero utilizado</li> <li>• Renovables si necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel intereses alto</li> <li>• Necesidad historial crediticio favorable</li> <li>• Uso excesivo de capital ajeno</li> </ul>
<b>Ayudas gubernamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No requieren devolución importes</li> <li>• A veces incorporan asesoramiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a cantidades limitadas</li> <li>• Proceso solicitud complejo y largo</li> </ul>
<b>Crowdfunding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No requiere devolución de fondos</li> <li>• Acceso a numerosos inversores</li> <li>• Buen test para confirmar interés en propuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a capital no garantizado</li> <li>• Diluye la propiedad del negocio</li> </ul>
<b>Business Angels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a cantidades significativas de capital</li> <li>• No se necesita devolver el dinero con intereses</li> <li>• Mayor flexibilidad que instituciones en cuanto a las condiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requieren participación en el capital de la empresa</li> <li>• Suelen querer participar en decisiones estratégicas</li> <li>• Proceso de búsqueda largo y competitivo</li> </ul>
<b>Capital propio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control total sobre el negocio</li> <li>• Alta flexibilidad en la gestión financiera</li> <li>• No genera pagos fijos de devolución deuda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo económico personal inversores</li> <li>• Fondos limitados</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

En vista de nuestro análisis, consideramos que para nuestra idea de negocio la mejor solución inicial es el capital propio de los socios fundadores, basándonos en los siguientes argumentos:

- **Reducción del riesgo financiero:** podemos centrarnos en desarrollar nuestro negocio, invirtiendo en la mejora de nuestros servicios sin posibles incumplimientos en el pago de devolución de deudas, algo fundamental en nuestras primeras etapas del negocio.
- **Control en la toma de decisiones:** los socios fundadores tendrán toda la capacidad para tomar las decisiones estratégicas que consideren más adecuadas para el desarrollo del negocio, sin interferencias de terceros.
- **Compromiso:** obtendremos más interés y dedicación por parte de los socios fundadores si tienen una inversión personal relevante en el negocio, de manera que estarán más comprometidos a ayudar a asegurar el éxito de nuestra empresa.

- **Atracción de nuevos inversores:** pensamos que, a la hora de buscar nuevos inversores para el negocio, estos lo valorarán de forma más atractiva si ofrecemos una base sólida de fondos propios y un nivel de deudas bajo o inexistente.

### **Socios fundadores y su papel**

La importancia de los socios fundadores y su papel en el éxito del emprendimiento ha sido objeto de numerosos análisis.

El término "socio fundador" se aplica a las personas que participan de manera directa en la creación de una empresa desde el principio. Su papel es determinante para definir la visión, misión y estructura organizativa inicial de la empresa. Además, son igualmente responsables de tomar las decisiones críticas que afectarán al éxito o fracaso del negocio.

Su misión no solo será proporcionar capital o recursos para constituir la empresa, sino que idealmente deberán aportar valor a través de sus habilidades, ideas, relaciones empresariales, o experiencia profesional. Deben trabajar activamente para obtener clientes, socios potenciales, nuevos inversores o aprovechar oportunidades de crecimiento cuando aparezcan. Una vez constituida la empresa deberán involucrarse activamente, influenciando todas las facetas operativas del negocio o incluso tomar decisiones de corrección de estrategia cuando sea necesario.

Su personalidad es clave, ya que deben ser capaces de aceptar de riesgos económicos, afrontar desafíos y desempeñarse bien en las numerosas situaciones imprevistas que, de seguro, ocurrirán. Éste es uno de los puntos más importantes en la viabilidad del negocio, ya que es crucial su competencia para gestionar los recursos limitados de la empresa de manera eficiente. Todo lo anterior requiere una importante dedicación de esfuerzo y tiempo, ya que deben estar comprometidos a ayudar al éxito de la empresa.

Si la personalidad de cada socio individual es algo fundamental, no menos lo será su capacidad para trabajar en equipo con el resto de los socios, ya que inevitablemente existirán diferentes opiniones a la hora de resolver conflictos, especialmente cuando provengan de entornos empresariales distintos. Estas posibles disputas deben gestionarse de manera correcta y transformarse en oportunidades para incluir todos los posibles puntos de vista a la hora de tomar decisiones. Existen numerosos ejemplos de equipos de socios fundadores que, gracias a poseer habilidades muy distintas, pero complementarias, y trabajando adecuadamente en equipo, jugaron un papel fundamental en el éxito inicial de sus empresas.

Una vez desarrollado lo anterior, definiremos a continuación los socios fundadores ideales que buscaremos para nuestro negocio.

**En principio, creemos que sería ideal contar con tres socios fundadores**, ya que nos permitiría una comunicación fluida y una toma de decisiones rápida, algo fundamental en las

primeras etapas de nuestro centro. Definiremos así los perfiles más adecuados para nuestros socios fundadores:

**Ilustración 24: Perfiles y papel de los socios fundadores**

	<b>Inversión inicial</b>	<b>% Acciones</b>	<b>Rol</b>	<b>Descripción rol del socio</b>
<b>Socio fundador 1</b>	80.000€	33,3%	<b>Perfil operativo</b>	Idea inicial del negocio, creación empresa, contratación empleados, administración y gestión legal, seguimiento de presupuestos, plan de marketing, operativa diaria
<b>Socio fundador 2</b>	80.000€	33,3%	<b>Perfil experto en gestión centros <i>fitness o retail</i></b>	Visión de la empresa, soluciones a problemas operativos, identificación oportunidades, marketing
<b>Socio fundador 3</b>	80.000€	33,3%	<b>Perfil experto en financiación y expansión</b>	Estrategias de crecimiento, comunicación con posibles inversores, nuevos socios, líneas de financiación

Fuente: elaboración propia

De esta forma contaríamos con tres perfiles con distintas características, complementarios, y que podrían dar apoyo en partes decisivas del negocio.

### 9.5. Escenarios de trabajo: pesimista, realista y optimista

Vamos a elaborar 3 escenarios posibles para nuestro negocio: pesimista, realista y optimista.

En los tres casos los gastos operativos serán los mismos ya explicados en el capítulo anterior.

En cada escenario solo **variaremos el porcentaje de ocupación del gimnasio**, parámetro que será la clave para determinar la viabilidad del proyecto, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

### Ilustración 25: Ocupación del gimnasio en los 3 escenarios

Ocupación por escenario	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pesimista	13%	25%	26%	27%	28%
Realista	22%	38%	39%	40%	41%
Optimista	38%	65%	66%	67%	68%

Fuente: elaboración propia

Hemos elaborado las cuentas de PyG y el análisis de los **escenarios pesimista y optimista y se incorporan en los anexos 13 y 14.**

A continuación, nos centraremos en el desarrollo de los estados financieros del escenario realista.

#### 9.6. Elaboración de los estados financieros del escenario realista

Comenzaremos por analizar los dos estados financieros más importantes de nuestra empresa: la cuenta de pérdidas y ganancias (PyG) y el balance. Posteriormente valoraremos la compañía en base a sus flujos de caja previstos, para finalizar con un análisis de la rentabilidad que ofreceremos a los accionistas.

#### **Cuenta de pérdidas y ganancias del escenario realista**

La cuenta de pérdidas y ganancias, también conocida como cuenta de resultados, es un documento financiero esencial para cualquier empresa. Refleja el resultado contable de un ejercicio, separando los ingresos y gastos según su naturaleza.

Nos ayudará a evaluar nuestra rentabilidad, determinando si estamos generando beneficios o pérdidas, nos ayudará a tomar decisiones informadas sobre la dirección estratégica y nos facilitará la identificación de tendencias en ingresos y gastos a lo largo del tiempo.

A continuación, reflejamos nuestra cuenta de resultados (en miles de euros) de los cinco primeros ejercicios.

### Ilustración 26: Cuenta de PyG del escenario realista

PyG FINAL DEL AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>254</b>	<b>454</b>	<b>463</b>	<b>472</b>	<b>482</b>
Cuotas gimnasio	238	420	429	437	446
Servicios de nutrición	11	21	21	22	22
Ventas tienda	5	13	13	13	13
<b>Gastos de explotación</b>	<b>240</b>	<b>240</b>	<b>245</b>	<b>250</b>	<b>255</b>
Sueldos y salarios	108	108	110	112	115
Alquiler	48	48	49	50	51
Limpieza	24	24	24	25	25
Marketing	12	12	12	12	13
Agua, electricidad	6	6	6	6	6
Mantenimiento y reparaciones	4	4	4	4	4
Alarma	2	2	2	2	3
Seguros	4	4	4	4	4
Suministros oficina	4	4	4	4	4
Gestoría	1	1	1	1	1
Telefono	1	1	1	1	1
Internet, pagina web	2	2	2	2	3
Varios	24	24	24	25	25
<b>EBITDA</b>	<b>14</b>	<b>214</b>	<b>218</b>	<b>223</b>	<b>227</b>
Amortizaciones (máquinas, mobiliario)	9	9	9	9	9
<b>EBIT</b>	<b>5</b>	<b>205</b>	<b>209</b>	<b>214</b>	<b>218</b>
BAT 15% (start-up)	1	31	31	32	33
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>4</b>	<b>174</b>	<b>178</b>	<b>181</b>	<b>185</b>

Fuente: elaboración propia

Basándonos en nuestras investigaciones de mercado y análisis propios, la estimación que hemos realizado es que la captación de clientes sería rápida durante los primeros meses, con un incremento neto de usuarios de un 3% mensual, y alcanzando el 20% de ocupación necesario en unos 6 meses. A final de año, la ocupación del centro sería del 38% (ocupación media del primer año del 22%), porcentaje que se incrementará ligeramente en años posteriores.

**Este escenario realista está basado en conseguir en los horarios pico un porcentaje muy alto de ocupación, y mucho más bajo en las horas valle**, algo que nos parece coherente y es la norma en la mayoría de los propietarios de centros con los que hemos hablado. Mantener un 40% de ocupación del centro es un objetivo ampliamente aceptado por la comunidad de propietarios de centros y que consideramos debería ser alcanzable. Consiguiéndolo, los resultados del centro serían muy positivos desde el segundo año de actividad, tal y como refleja la cuenta de resultados.

**Los ingresos van directamente relacionados con la ocupación**, así que vemos que siguen el mismo porcentaje de incremento.

Por su parte, los gastos incluyen todas las partidas descritas en el apartado anterior y reflejan fielmente la operativa del centro. Son **gastos fijos en su práctica totalidad, por lo que**

**aumentar los ingresos en base a una elevada ocupación es la clave del éxito de nuestro negocio.**

Hemos considerado una tasa impositiva del 15% durante los primeros cuatro años, tal y como se especifica en la normativa española para las *start-ups*.

**Con todo lo anterior, el resultado del primer ejercicio es prácticamente cero, y vemos cómo los resultados de los años posteriores se elevan significativamente.**

### **Proyección provisional del balance de situación del escenario realista**

El balance de situación, también conocido como balance general, es un documento financiero que muestra la situación económica y financiera de una empresa en un momento específico. Se compone de tres partes principales: activos (corrientes y no corrientes), pasivos (corrientes y no corrientes) y patrimonio neto (capital social, reservas y resultado del ejercicio).

El balance nos servirá para evaluar nuestra solvencia, determinando nuestra capacidad para cumplir con nuestras obligaciones a corto y largo plazo. Igualmente, nos ayudará a evaluar la capacidad de la empresa para convertir activos en efectivo rápidamente, y finalmente nos proporcionará una visión clara de cómo nos estamos financiando.

A continuación, reflejamos nuestro balance de situación de los cinco primeros ejercicios.

### Ilustración 27: Balance del escenario realista

ACTIVO	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>140</b>	<b>131</b>	<b>122</b>	<b>113</b>	<b>104</b>	<b>95</b>
MAQUINARIA	85	85	85	85	85	85
INSTALACIONES TECNICAS	30	30	30	30	30	30
AMORTIZACION ACUMU	0	-9	-18	-27	-36	-45
MOBILIARIO	10	10	10	10	10	10
FIANZAS CONSTITUIDAS	15	15	15	15	15	15
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>100</b>	<b>113</b>	<b>296</b>	<b>470</b>	<b>647</b>	<b>828</b>
GASTOS ANTICIPADOS	10	0	0	0	0	0
PROVISIONES	10	0	0	0	0	0
CASH	80	113	296	470	647	828
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>244</b>	<b>418</b>	<b>583</b>	<b>751</b>	<b>923</b>
<hr/>						
PASIVO	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>240</b>	<b>244</b>	<b>418</b>	<b>583</b>	<b>751</b>	<b>923</b>
FONDOS PROPIOS	240	240	240	240	240	240
RESERVAS	0	0,0	3,9	178	343	511
Dividendo	0	0,0	0,0	-13	-13	-14
RESULTADO DEL EJERCICIO	0	3,9	174	178	181	185
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<hr/>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<hr/>						
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>244</b>	<b>418</b>	<b>583</b>	<b>751</b>	<b>923</b>

Fuente: elaboración propia.

En el balance incluimos las amortizaciones dentro del activo no corriente. Los conceptos incluidos son las máquinas ARX, la adecuación del local y el material del gimnasio. De igual forma, incluimos en la partida de otros activos fijos el software, los equipos informáticos y el mobiliario.

En la tesorería y fondos disponibles incluimos el fondo de maniobra inicial, necesario para cubrir los gastos durante los primeros meses de operaciones, y en la partida de otros activos corrientes incluimos los gastos correspondientes a suministros, licencias y seguros.

En nuestro primer gimnasio no contemplamos deudas a largo plazo, el saldo de clientes es cero porque nuestros usuarios pagarán a principios de cada mes. Asimismo, el saldo de proveedores es también cero porque los proveedores de productos que decidamos vender los dejarán en el centro consigna, cobrando una comisión cuando los vendamos.

## Valor del negocio

Para poder realizar una valoración correcta de la empresa utilizando el método de descuento de flujos de caja y de múltiplos sobre EBITDA, el primer trabajo que realizar es calcular el flujo de caja libre (FCF).

En la siguiente tabla reproducimos el cálculo de los flujos de caja.

**Ilustración 28: Cálculo del FCF**

FCF	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ebit		4,62	204,87	209,15	213,51	217,96
Impuestos		0,69	30,73	31,37	32,03	32,69
<b>Noplat</b>		<b>3,92</b>	<b>174,14</b>	<b>177,77</b>	<b>181,48</b>	<b>185,27</b>
Depreciacion		9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
WC	- 20,00	20,00				
Capex	- 150,00		-	-	-	-
<b>FCF</b>	<b>- 170,00</b>	<b>32,92</b>	<b>183,14</b>	<b>186,77</b>	<b>190,48</b>	<b>194,27</b>

Fuente: elaboración propia.

Una vez calculado el FCF de nuestra empresa, procederemos a calcular el WACC con el que calcularemos el valor actual.

En nuestro caso no hay deuda externa, por lo que el WACC será igual al coste del *equity*, que calcularemos como la suma del interés del bono español a 10 años, más el premium por ser *start-up* y la beta por el sector de *fitness* (Damodaran, 2024).

Los cálculos se muestran en el siguiente cuadro:

**Ilustración 29: Cálculo del WACC**

<b>Cost of Equity</b>	
Risk-free rate	3,4% <b>Bono a 10 años</b>
Equity Risk Premium	18% <b>Damodaran + Premium (StartUp)</b>
Beta	1,22 <b>Damodaran</b>
Cost of Equity	25%
<b>WACC</b>	
Cost of Equity	25%
% debt in EV	0
% equity in EV	100%
<b>WACC</b>	<b>25%</b>

Fuente: elaboración propia.

Procedemos a calcular el valor del proyecto en base al descuento de flujos de caja, que mostramos en el siguiente cuadro:

### Ilustración 30: Valor del *Equity* en base al Descuento de Flujos de Caja

Model Years	1	2	3	4	5
Fiscal Years	2025e	2026e	2027e	2028e	2029e
Unlevered Free Cash Flow Projections	33	183	187	190	194
Discount Factor	1,25	1,57	1,97	2,47	3,10
<b>Present Value of FCF</b>	<b>26</b>	<b>117</b>	<b>95</b>	<b>77</b>	<b>63</b>
Terminal Value in 2029					895
<b>Present Value of Terminal Value</b>					<b>289</b>

Fuente: elaboración propia.

El modelo muestra un *Present Value of Terminal Value* de **289k€**, superior a la inversión inicial de 240k€, por lo que la decisión matemática financiera sería INVERTIR.

Pasamos a calcular el valor de nuestra empresa, para lo cual utilizaremos el siguiente modelo:

### Ilustración 31: Cálculo del *Terminal Value* y múltiplo EV/EBITDA

<b>Perpetual Growth Rate</b>	
Terminal Cash Flow	+ 194
Perpetual Growth Rate	+ 3%
Cost of Capital	+ 25,4%
Adjusted Cost Perpetual Cost of Capital	22,4%
<b>Terminal Value in 2029</b>	<b>895</b>
<b>Implied EV / EBITDA (x)</b>	<b>3,9x</b>
<b>Exit Multiple</b>	
Terminal EBITDA (2029)	227
Exit EV / EBITDA (x)	3,9x
<b>Terminal Value in 2029</b>	<b>895</b>

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	- 170,0	32,9	183,1	186,8	190,5	194,3
						895
FCF	- 170,0	32,9	183,1	186,8	190,5	1.089,0
WACC	+ 25,4%					
EV	496,4					

Fuente: elaboración propia.

Nuestra valoración arroja un resultado de **895k€**, con un múltiplo de **3,9x el EBITDA**, que si bien está por debajo de compañías más consolidadas tales como BASIC FIT= 12,4x; GYM GROUP= 6,9x o PLANET FITNESS= 21x, es lógico al ser una empresa de reciente creación.

En resumen, el valor de la empresa aumentaría considerablemente en solo cinco años de operación si se cumplieran nuestras hipótesis, lo que nos dejaría con un *Terminal Value* de **895k€**, una cifra muy superior a los 240k€ de inversión inicial necesarios para comenzar el proyecto.

Además, el *Enterprise Value*, que representa el valor del proyecto, es de **496,4k€**.

### Análisis de la rentabilidad

El cálculo lo efectuaremos según la valoración del proyecto calculada anteriormente más los dividendos pagados a los accionistas. En nuestras estimaciones consideramos razonable comenzar a pagar dividendos a partir del tercer año de explotación.

La siguiente tabla refleja los cálculos:

#### **Ilustración 32: IRR Equity**

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAPITAL	-240	0	0	0	0	0
DIVIDENDOS	0	0	0	13	13	14
VALOR	0	0	0	0	0	895
TOTAL	-240	0	0	13	13	908
<b>TIR:</b>	<b>32%</b>					

Fuente: elaboración propia.

La rentabilidad de la inversión inicial de 240.000€ será de un **32% anual**. A pesar de requerir una inversión inicial elevada, cumpliendo las hipótesis de nuestro escenario realista vemos que

la tasa de retorno de este proyecto resulta atractiva, y nos situaría en buena posición para atraer inversores.

**En resumen,** todos los indicadores financieros analizados a lo largo de nuestro plan de negocio permiten afirmar la viabilidad y la rentabilidad de nuestro proyecto.

## 10. CONCLUSIONES

El exhaustivo análisis realizado en este Trabajo de Fin de Grado ha sido la base para validar la viabilidad económica de un centro de *fitness boutique* con una propuesta de valor única y diferencial en el sector del *fitness*: realizar entrenamiento altamente efectivo en tan solo 15 minutos por semana.

En primer lugar, nuestra investigación nos ha permitido confirmar que **existe una demanda suficiente**. Hemos realizado un estudio detallado del mercado del *fitness* en España, que representó el 3.3% del PIB español en 2023 y presenta unas perspectivas de crecimiento muy positivas. España se posiciona como uno de los mercados líderes en actividad física, empleando a más de 400,000 personas, contando en 2023 con 4.561 gimnasios en todo el país, y con 5,4 millones de usuarios, un millón más que el año anterior.

El concepto *fitness boutique* está al alza, con un volumen de negocio global de 49,3 mil millones de dólares en 2021, **estimándose un crecimiento hasta 66,2 mil millones en 2026**, fundamentalmente **motivado por la inclusión de tecnologías avanzadas en el entrenamiento**

Los resultados del análisis realizado con herramientas analíticas tales como el análisis PESTEL del macroentorno indican que **la economía española se encuentra en un momento estable y favorable para el emprendimiento**, con una tasa de desempleo del 11,2% en septiembre de 2024, la más baja de la última década en 2023.

Además, en la ubicación elegida para ubicar nuestro centro, el distrito de Salamanca en Madrid, la tasa de desempleo se sitúa en tan solo el 6,4%, la más baja de la ciudad. Es una de las **zonas con mayor poder adquisitivo de España**, y cuenta con numerosos profesionales y ejecutivos que trabajan en importantes empresas en los alrededores.

Este momento está siendo aprovechado por numerosos emprendedores. Por ejemplo, en 2023, el porcentaje de personas con intención de emprender aumentó del 9,4 % al 11,2 %, una cifra que no se registraba desde 2012. Además, el emprendimiento goza de una imagen favorable entre la sociedad española, con un 60 % de la población que lo percibe de manera positiva.

Hemos certificado que la innovadora tecnología ARX ya ha probado su efectividad en otros mercados y ofrece grandes beneficios en comparación con otros equipos y formas de entrenamiento. **Los estudios presentados muestran que los resultados entrenando con ARX ofrecen mejoras de fuerza muy superiores a entrenamientos convencionales.**

El análisis de posibles competidores, identificando y evaluando gimnasios, centros de *fitness* y entrenadores personales que ofrecen servicios similares o sustitutivos, nos ha permitido determinar que **nuestro concepto de gimnasio boutique es diferencial**, existiendo una ventana de oportunidad para establecernos como líderes del sector.

Igualmente, hemos trabajado en detalle el perfil de nuestro público objetivo, estudiando en profundidad sus necesidades, preferencias y barreras, para certificar que realmente tienen interés en una propuesta de valor como la nuestra y **están dispuestos a pagar por un servicio premium**.

Utilizando el *Business Model Canvas* y las herramientas estratégicas DAFO y CAME como base para desarrollar nuestros planes de marketing, operaciones, recursos humanos, y financiero, hemos plasmado cómo ejecutar de manera eficiente nuestros planes estratégicos.

Adicionalmente, hemos elaborado un posible plan de expansión. Gracias a la experiencia obtenida con la gestión de nuestro primer centro, podríamos pensar en escalar el negocio a través de nuevos centros propios y franquiciados.

Los resultados presentados en el plan financiero muestran **un negocio que puede conseguir en tan solo 5 años un retorno de la inversión del 32% anual, alcanzando una rentabilidad positiva en 3 años**, con un valor actual del proyecto de **496,4k€**, cifras muy interesantes para los accionistas.

En resumen, nuestro proyecto demuestra que **existe un mercado viable y en expansión** para un gimnasio *boutique* especializado en entrenamiento de alta intensidad en España. Con una implementación adecuada de los planes estratégicos, nuestro compromiso con la excelencia en el servicio al cliente y una expansión rápida mediante la apertura de nuevos centros, este emprendimiento no solo es factible, sino que **puede establecer un nuevo estándar de calidad e innovación en la industria del fitness**.

## 11. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO

Por la presente, yo, María de Iracheta, estudiante de E-3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Entrena en 15 minutos por semana: Elaboración de un Plan de Negocio para un gimnasio de entrenamiento de alta intensidad”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
3. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 25/03/2025

Firma: María de Iracheta

## 12. BIBLIOGRAFÍA

AECLU. (s.f.). Licencia Municipal de Apertura para Gimnasio en Madrid. *AECLU*. Recuperado el 29 de septiembre de 2024, de [Licencia Municipal de Apertura para Gimnasio en Madrid - Aeclu](#)

Alonso, M. (2005). “*La franquicia de la A a la Z: manual para el franquiciador y el franquiciado*”. LID Editorial Empresarial, S.L. - 9788488717504

American Heart Association. (2005). Obesity and cardiovascular disease: Pathophysiology, evaluation, and effect of weight loss. *Circulation*, 111(15), 2371-2375. Recuperado el 27 de noviembre de 2024, de <https://www.ahajournals.org/doi/pdf/10.1161/circulationaha.105.553321>

ANGELS.vc. (s.f.). *ANGELS.vc*. Recuperado el 3 de enero de 2025, de [ANGELS.vc](#)

AquímadriZ. (2024). El papel del barrio de Salamanca en la historia económica de Madrid. *AquímadriZ*. Recuperado el 28 de octubre de 2024, de [El papel del barrio de Salamanca en la historia económica de Madrid - aquímadriZ](#)

Artero, A. (2023). ¿Cuáles son los diferentes factores políticos y legales que afectan a las empresas? *INEAF Business School*. Recuperado el 17 de septiembre de 2024, de [Análisis PESTEL para empresas: factores políticos y legales \(ineaf.es\)](#)

ARX. (s.f.). Adaptive Resistance™ Exercise Machine. *ARX*. Recuperado el 15 de septiembre de 2024, de [Adaptive Resistance™ Exercise Machine - ARX \(arxfit.com\)](#)

Asociación Española de Business Angels (AEBAN). (s.f.). *Socios*. Recuperado el 7 de febrero de 2025, de [AEBAN | Socios](#)

Axon. (s.f.). Healthcare. *Axon*. Recuperado el 21 de diciembre de 2024, de [Axon Healthcare – To create the bigger picture in healthcare and life sciences](#)

Ayuntamiento de Madrid. (2005). Diagnóstico de Sostenibilidad del Distrito de Salamanca. *Ayuntamiento de Madrid*. Recuperado el 3 de noviembre de 2024, de [salamanca.qxd](#)

Ayuntamiento de Madrid. (2023). El Ayuntamiento de Madrid trabaja en la elaboración del presupuesto de 2024. *Portal Web Ayuntamiento de Madrid*. Recuperado el 19 de septiembre de 2024, de [El Ayuntamiento de Madrid trabaja en la elaboración del presupuesto de 2024 - Ayuntamiento de Madrid](#)

Ayuntamiento de Madrid. (2023). El presupuesto del Ayuntamiento de Madrid contará con 5.939 millones de euros en 2024. *Diario de Madrid*. Recuperado el 19 de septiembre de 2024, de [El presupuesto del Ayuntamiento de Madrid contará con 5.939 millones de euros en 2024 – Diario del Ayuntamiento de Madrid](#)

Ayuntamiento de Madrid. (2024). IV Plan de Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Madrid 2024-2027. *Portal de transparencia de la comunidad de Madrid*. Recuperado el 17 de septiembre de 2024, de [IV Plan de Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Madrid 2024-2027 - Portal de transparencia del Ayuntamiento de Madrid](#)

Ayuntamiento de Madrid. (s.f.). Ayudas y Subvenciones. *Portal web del Ayuntamiento de Madrid*. Recuperado el 6 de octubre de 2024, de [Ayudas y Subvenciones - Ayuntamiento de Madrid](#)

Azzolino, D. (2021). Musculoskeletal Changes Across the Lifespan: Nutrition and the Life-Course Approach to Prevention. *Frontiers in Medicine*. Recuperado el 27 de septiembre de 2024, de <https://www.frontiersin.org/journals/medicine/articles/10.3389/fmed.2021.697954/full>

Banco de España. (2024). *Proyecciones e informe trimestral de la economía española. Septiembre 2024*. Banco de España. Recuperado el 15 de noviembre de 2024, de [Proyecciones e informe trimestral de la economía española. Septiembre 2024 - Proyecciones macroeconómicas e informe trimestral de la economía española - Banco de España - Análisis económico e investigación - Banco de España - Publicaciones - Banco de España - Banco de España](#)

Banco Mundial. (2025). Global Economic Prospects. *World Bank Group*. Recuperado el 20 de noviembre de 2024, de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects> [Perspectivas Económicas Mundiales](#)

Banco Sabadell. (s.f.). *BStartup*. Recuperado el 5 de febrero de 2025, de [Inicio - BStartup Banco Sabadell](#)

BBC Mundo. (2018). La economía digital: el auge de los "gig jobs" y el trabajo independiente. *BBC News Mundo*. Recuperado el 8 de noviembre de 2024, de [3 gráficos que muestran cuánto ejercicio se hace en el mundo y América Latina \(y cuánto deberías hacer tú\) - BBC News Mundo](#)

Burd, N. *et al.* (2019). Dietary Protein Quantity, Quality, and Exercise Are Key to Healthy Living: A Muscle-Centric Perspective Across the Lifespan. *Frontiers in nutrition*. Recuperado el 16 de noviembre de 2024, de <https://www.frontiersin.org/journals/nutrition/articles/10.3389/fnut.2019.00083/full>

Calvo Babío, N. (2024). El emprendimiento potencial experimenta un aumento sin precedentes. *Emprendedores*. Recuperado el 26 de noviembre de 2024, de [El emprendimiento potencial experimenta un aumento sin precedentes \(emprendedores.es\)](#)

Cámara de Comercio de España. (2023). La evolución sectorial de la economía española en los últimos 47 años. *Cámara de Comercio de España*. Recuperado el 17 de noviembre de 2024, de [La evolución sectorial de la economía española en los últimos 47 años se caracteriza por la terciarización y la salida generalizada al exterior | Cámara de España](#)

Centro de Investigaciones Sociológicas. (2024). Hábitos deportivos en España (V): Avance de resultados. *Centro de Investigaciones Sociológicas*. Recuperado el 24 de septiembre, de <https://www.cis.es/-/avance-de-resultados-del-estudio-3447-habitos-deportivos-en-espana-v-?redirect=%2Fsala-prensa%2Factualidad%2Finfo-cis>

Comunidad de Madrid. (2024). Presupuestos Generales de la Comunidad de Madrid. *Portal web Comunidad de Madrid*. Recuperado el 25 de septiembre de 2024, de [Presupuestos Generales de la Comunidad de Madrid \(Presupuestos Generales CM 2024\) | Comunidad de Madrid](#)

Comunidad de Madrid. (s.f.). Autoempleo y emprendimiento. *Portal web de la Comunidad de Madrid*. Recuperado el 6 de octubre de 2024, de [Autoempleo y emprendimiento | Comunidad de Madrid](#)

Comunidad de Madrid. (s.f.). Informes Económicos. *Comunidad de Madrid*. Recuperado el 15 de noviembre de 2024, de [Informes Económicos | Comunidad de Madrid](#)

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). (2024). *Estudio sobre el emprendimiento en España 2024*. CEOE. Recuperado el 26 de noviembre de 2024, de [El emprendimiento en España \(ceoe.es\)](#)

Contabilidad y Finanzas. (2024). Valor actual neto (VAN). *Contabilidad y Finanzas*. Recuperado el 14 de marzo de 2025, de [Valor Actual Neto \(VAN\): Qué es y Como se Calcula](#)

Correa, E. (2024). *Informe OBS: La industria del deporte y el fitness*. OBS Business School. Recuperado el 1 de noviembre de 2024, de [Informe OBS: La industria del deporte y el fitness | OBS Business School](#)

Cronoshare. (2025). ¿Cuánto cuesta un entrenador personal en Madrid?. *Cronoshare*. Recuperado el 1 de marzo de 2025, de <https://www.cronoshare.com/cuanto-cuesta/entrenador-personal/madrid>[Cronoshare](#)

Dalleck et al. (2021). Personalized, Adaptive Resistance Training is Superior to Traditional Resistance Exercise – A Randomized, Controlled Trial. *International Journal of Research in Exercise Psychology*. 16(2):53-66. Recuperado el 20 de noviembre de 2024, de [dalleckAM.et .al .spring.2021.pdf](#)

Damodaran, A. (2024). Country risk premiums. *NYU Stern School of Business*. Recuperado el 19 de marzo de 2025 de [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Datosmacro. (2025). IPC de Madrid 2025. *Datosmacro*. Recuperado el 2 de febrero de 2025, de [IPC de Madrid 2024 | Datosmacro.com](#)

De La Cueva, M. (2023). Ayudas y subvenciones para mujeres emprendedoras. *Billin Blog*. Recuperado el 14 de octubre de 2024, de [Ayudas para Mujeres Emprendedoras 2022 - Billin](#)

Echagüe, J. V. (2022). Estos son los distritos con más (y menos) paro en la ciudad de Madrid. *La Razón*. Recuperado el 24 de noviembre de 2024, de [Estos son los distritos con más \(y menos\) paro en la ciudad de Madrid](#)

Economipedia. (s.f.). Las 5 fuerzas de Porter. *Economipedia*. Recuperado el 16 de septiembre de 2024, de [5 fuerzas de Porter - Qué son, sus fases y ejemplos \(economipedia.com\)](#)

Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science. (2013). *Marketing Laws of Growth*. Oxford.

EntrenamientoPro. (2024). ¿Cuánto cuesta un entrenador personal en Madrid?. *EntrenamientoPro*. Recuperado el 8 de enero de 2025, de <https://entrenamiento.pro/blog/cuanto-cuesta-un-entrenador-personal-en-madrid>[Entrenamiento Pro](#)

ESADE Alumni. (s.f.). *Sobre ESADE BAN*. Recuperado el 23 de enero de 2025, de [Sobre ESADE BAN | ESADE Alumni](#)

Estudio Life. (s.f.). *Entrenamiento personal y bienestar en Madrid*. Recuperado el 1 de octubre de 2024, de [Estudio LIFE](#)

Europa Press. (2024). El PIB de Madrid asciende a 181.000 millones, supone el 12,4% del total nacional y aumentó un 3,1% en 2023. *Europa Press*. Recuperado el 15 de noviembre de 2024, de [El PIB de Madrid asciende a 181.000 millones, supone el 12,4% del total nacional y aumentó un 3,1% en 2023](#)

European Commission. (s.f.). Horizon Europe. *European Commission*. Recuperado el 17 de octubre de 2024, de [Horizon Europe - European Commission](#)

European Union. (s.f.). Finance and funding. *Your Europe*. Recuperado el 14 de octubre de 2024, de [Financiación y apoyo para las pequeñas empresas](#)

EU-Startups. (s.f.). Seaya Ventures. *EU-Startups*. Recuperado el 16 de enero de 2025, de [Seaya | EU-Startups](#)

Faraday Future. (s.f.). *Faraday Future*. Recuperado el 10 de enero de 2025, de [Experience a New Species | Faraday Future](#)

FasterCapital. (s.f.). Los diferentes roles de los fundadores en una startup. *FasterCapital*. Recuperado el 9 de marzo de 2025, de [Los diferentes roles de los fundadores en una startup - FasterCapital](#)

Fellow Funders. (s.f.). *Fellow Funders*. Recuperado el 21 de enero de 2025, de [Inicio • Fellow Funders](#)

Fit20. (s.f.). *Entrenamiento de alta intensidad en 20 minutos a la semana*. Recuperado el 8 de septiembre de 2024, de <https://fit20.es/>

Fleg, J. L., *et al.* (2005). Accelerated Longitudinal Decline of Aerobic Capacity in Healthy Older Adults. *Circulation*. Recuperado el 14 de octubre de 2024, de <https://www.ahajournals.org/doi/pdf/10.1161/circulationaha.105.545459>

Fundación Innovación y Desarrollo. (s.f.). *FIDBAN*. Recuperado el 22 de enero de 2025, de [Fundación Innovación y Desarrollo Business Angels Network | FIDBAN](#)

Fundación madri+d. (s.f.). *BAN madri+d*. Recuperado el 20 de enero de 2025, de [BAN madri+d | madrimasd](#)

Gil, A. (2023). Valoración de startups: métodos y criterios clave para determinar su valor. *Directivos y Empresas*. Recuperado el 19 de enero de 2025, de [Valoración de Startups: Métodos y criterios clave para determinar su valor](#)

Godman, H. (2022). Use strength training to help ward off chronic disease. *Harvard Health Letter*. Recuperado el 3 de octubre de 2024, de <https://www.health.harvard.edu/staying-healthy/use-strength-training-to-help-ward-off-chronic-disease>

Gym Factory. (2024). El fitness europeo resurge y España destaca en un mercado en expansión. *Gym Factory*. Recuperado el 7 de noviembre de 2024, de <https://gymfactory.net/2024/07/04/el-fitness-europeo-resurge-y-espana-destaca-en-un-mercado-en-expansion/#>

Healthy Fitness. (s.f.). *Nutricionista y entrenador personal en Madrid centro*. Recuperado el 9 de octubre de 2024, de [https://healthyfitness.es/Healthy\\_Fitness](https://healthyfitness.es/Healthy_Fitness)

Idealista. (s.f.). Alquiler de locales en Barrio de Salamanca, Madrid. *Idealista*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de [Alquiler solo inmuebles en Barrio de Salamanca, Madrid — idealista](#)

Instituto de Crédito Oficial. (2025). Líneas ICO. *Instituto de Crédito Oficial*. Recuperado el 14 de octubre de 2024, de [Financiacion Empresas - Lineas ICO](#)

Instituto de las Mujeres. (s.f.). Ayudas a la Financiación. *Ministerio de Igualdad*. Recuperado el 11 de octubre de 2024, de [Instituto de las Mujeres - AYUDAS A LA FINANCIACIÓN](#)

Inveready. (s.f.). *Inveready*. Recuperado el 10 de febrero de 2025, de [Inveready - Leading alternative asset manager in Spain](#)

Joanne Sharkey y Little, John B. (2006). The Wisdom of Mike Mentzer: the art, science, and philosophy of a bodybuilding legend. *New York: McGraw-Hill*. ISBN 0-07-145293-1.

Kibo Ventures. (s.f.). *Kibo Ventures*. Recuperado el 3 de febrero de 2025, de [https://kiboventures.com/ Home - Kibo Ventures](https://kiboventures.com/Home - Kibo Ventures)

LICMAD. (s.f.). Licencias de actividad para Gimnasios. *LICIMAD*. Recuperado el 2 de octubre de 2024, de [Gimnasios - Licmad](#)

LinkedIn. (s.f.). Jobs. *LinkedIn*, Recuperado el 2 de febrero, de [Búsqueda de empleo en LinkedIn: busca empleos en España, prácticas o empleos cerca de ti](#)

López-Guerrero, M., Sánchez-Gómez, F. J., & Gómez-González, L. (2020). A novel approach to the identification of RNA-binding proteins. *International Journal of Molecular Sciences*, 21(2), 592. Recuperado el 27 de noviembre de 2024, de <https://www.mdpi.com/1422-0067/21/2/592>

Lorenzo Agras, A. (s.f.). Tipos de entrenamiento de alta intensidad. *Mundo Entrenamiento*. Recuperado el 12 de septiembre de 2024, de [▷ Entrenamiento de alta intensidad ? | Mundo Entrenamiento](#)

Madrid Salud. (s.f.). Gimnasios. *Página de Salud Pública del Ayuntamiento de Madrid*. Recuperado el 1 de octubre de 2024, de [Gimnasios - Página de Salud Pública del Ayuntamiento de Madrid \(madridsalud.es\)](#)

McGuff, D., & Little, J. (2009). *Body by Science: A Research Based Program for Strength Training*. McGraw-Hill Education. Recuperado el 25 de septiembre de 2024, de [Review: Body by Science, by Doug McGuff, MD and John Little \(baye.com\)](#)

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. (2017). Encuesta Nacional de Salud de España 2017. *Ministerio de Sanidad*. Recuperado el 5 de noviembre de 2024, de <https://www.sanidad.gob.es/estadEstudios/estadisticas/encuestaNacional/encuesta2017.htm>

Miranda, D. y Watts, R. (2024). Customer journey map: Cómo crear uno y por qué es importante. *Forbes*. Recuperado el 17 de diciembre de 2024, de [Customer Journey Map: Everything You Need To Know – Forbes Advisor](#)

Modelos de Plan de Negocios. (s.f.). 5 ejemplos para entender el factor "ambiental" del PESTEL. *Modelos de Plan de Negocios*. Recuperado el 18 de septiembre de 2024, de [5 ejemplos para entender el factor "ambiental" del PESTEL – Modelos de plan de negocios](#)

Mundo Entrenamiento. (s.f.). Entrenamiento de alta intensidad (HIPT). *Mundo Entrenamiento*. Recuperado el 4 de octubre de 2024, de <https://mundoentrenamiento.com/entrenamiento-de-alta-intensidad-hipt/>

Mundo Fitness. (s.f.). *Nautilus*. Recuperado el 3 de septiembre de 2024, de [Comprar Nautilus al mejor precio en Mundo Fitness](#)

Naciones Unidas. (2024). Resumen Ejecutivo del Informe sobre la Situación Económica Mundial 2024. Naciones Unidas. Recuperado el 24 de noviembre de 2024, de [WESP 2024 Executive Summary Spanish.pdf](#)

Nauta Capital. (s.f.). *Nauta Capital*. Recuperado el 9 de enero de 2025, de [Nauta | Home](#)

Neal, L. (s.f.). *High Intensity Business: Éxito en estudios de entrenamiento de fuerza*. Recuperado el 1 de diciembre de 2024, de [Home | High Intensity Business: Strength Training Studio Success](#)

Nuclio. (s.f.). *Nuclio*. Recuperado el 22 de enero de 2025, de [Nuclio Venture Builder](#)

Official Social Star. (2023). ¿Cómo influyen las tendencias culturales, demográficas y sociales en el fitness? *Official Social Star*. Recuperado el 25 de septiembre de 2024, de [¿Cómo influyen las tendencias culturales, demográficas y sociales en e – SocialStar \(officialsocialstar.com\)](#)

Orientanet. (s.f.). ¿Cuánto cuesta un entrenador personal en Madrid?. *Orientanet*. Recuperado el 8 de octubre de 2024, de [Orientanet](#)

Osterwalder, A. (s.f.). *Alexander Osterwalder: Innovación y modelos de negocio*. Recuperado el 4 de noviembre de 2024, de [Alex Osterwalder](#)

Parlamento Europeo. (2020). Ayudas del Parlamento Europeo. *Club de Malasmadres*. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de [1-DOC-MEDIDAS-UE](#)

Perfect Gym. (2023). *La industria del fitness en 2023: Tendencias y estadísticas clave*. Recuperado de <https://www.perfectgym.com/es/blog/business/estadisticas-industria-fitness-tendencias>

Reid, C. M. (2010). The NeGator: muscle-building science. *Doctor Gator*. Recuperado el 6 de octubre de 2024, de [The NeGator: muscle-building science - Doctor Gator](#)

Reynolds, G. (2011). Aging Well Through Exercise. *The New York Times*. Recuperado el 27 de noviembre de 2024, de [http://well.blogs.nytimes.com/2011/11/09/aging-well-through-exercise/?utm\\_source=twitterfeed&utm\\_medium=twitter&utm\\_campaign=NYT+Wellness](http://well.blogs.nytimes.com/2011/11/09/aging-well-through-exercise/?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter&utm_campaign=NYT+Wellness)

Riegert, B. (2024). Los cinco desafíos de la Unión Europea en 2024. *DW*. Recuperado el 27 de septiembre de 2024, de [Los cinco desafíos de la Unión Europea en 2024 – DW – 02/01/2024](#)

Sabgir, D. (2020). Muscle Mass: Can Preserving Muscles Help Prevent Heart Disease as You Age? Yale School of Medicine. Recuperado el 29 de septiembre de 2024, de

<https://medicine.yale.edu/news-article/muscle-mass-can-preserving-muscles-help-prevent-heart-disease-as-you-age/>

Santiago Barbadillo et.al. (2017). “*La franquicia: Todo lo que siempre quiso saber sobre el sistema comercial de mayor éxito en el mundo*”. Aranzadi.

Saúl Ortega. (s.f.). Sitio web oficial. Recuperado el 1 de octubre de 2024, de [Saúl Ortega](#)

Sharp, B. (2015). The Hole in the Leaky Bucket Theory. *Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science*. Recuperado el 27 de diciembre de 2024, de [The Hole in the Leaky Bucket Theory | Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science](#)

Slow Training. (s.f.). Entrenamiento de alta intensidad para mejorar tu condición física. Recuperado el 2 de octubre de 2024, de [Entrenamiento Personal Slowfit](#)

Startupxplore. (s.f.). DAD (Digital Assets Deployment). *Startupxplore*. Recuperado el 15 de enero de 2025, de [DAD \(Digital Assets Deployment\) - Su perfil en Startupxplore](#)

Tabata, Izumi; Nishimura, Kouji; Kouzaki, Motoki; Hirai, Yuusuke; Ogita, Futoshi; Miyachi, Motohiko; Yamamoto, Kaoru (1996). «Effects of moderate-intensity endurance and high-intensity intermittent training on anaerobic capacity and VO<sub>2</sub>max». *Medicine & Science in Sports & Exercise* 28 (10): 1327-30. PMID 8897392. doi:10.1097/00005768-199610000-00018.

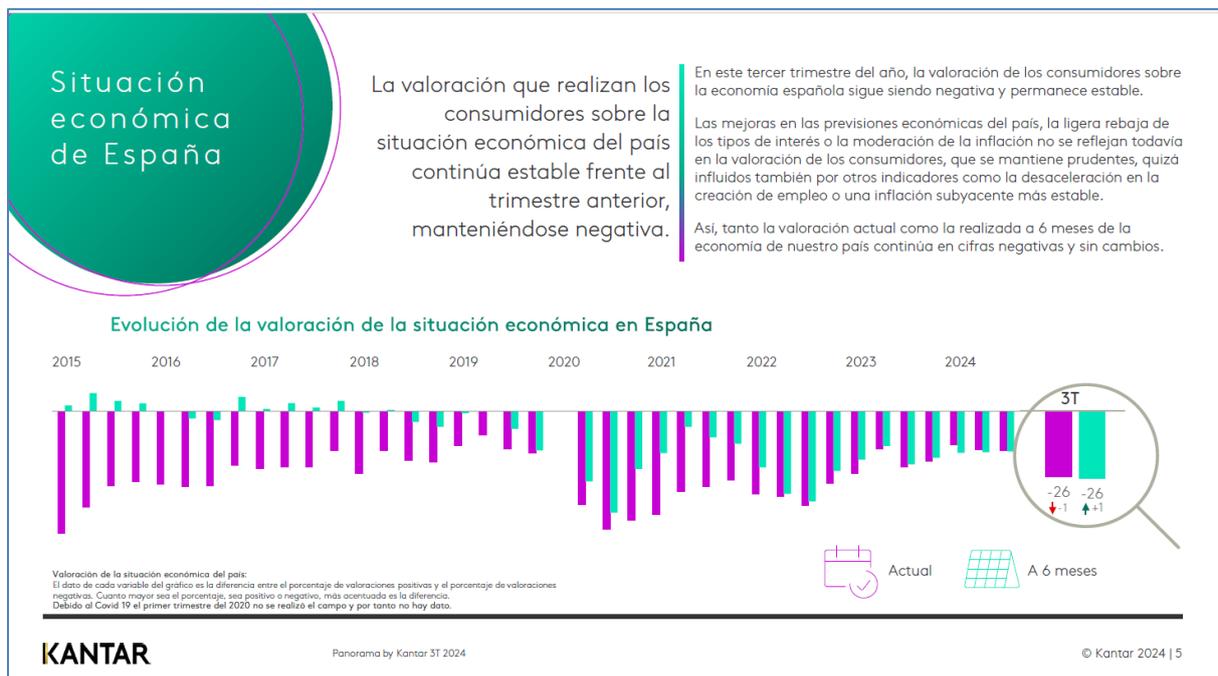
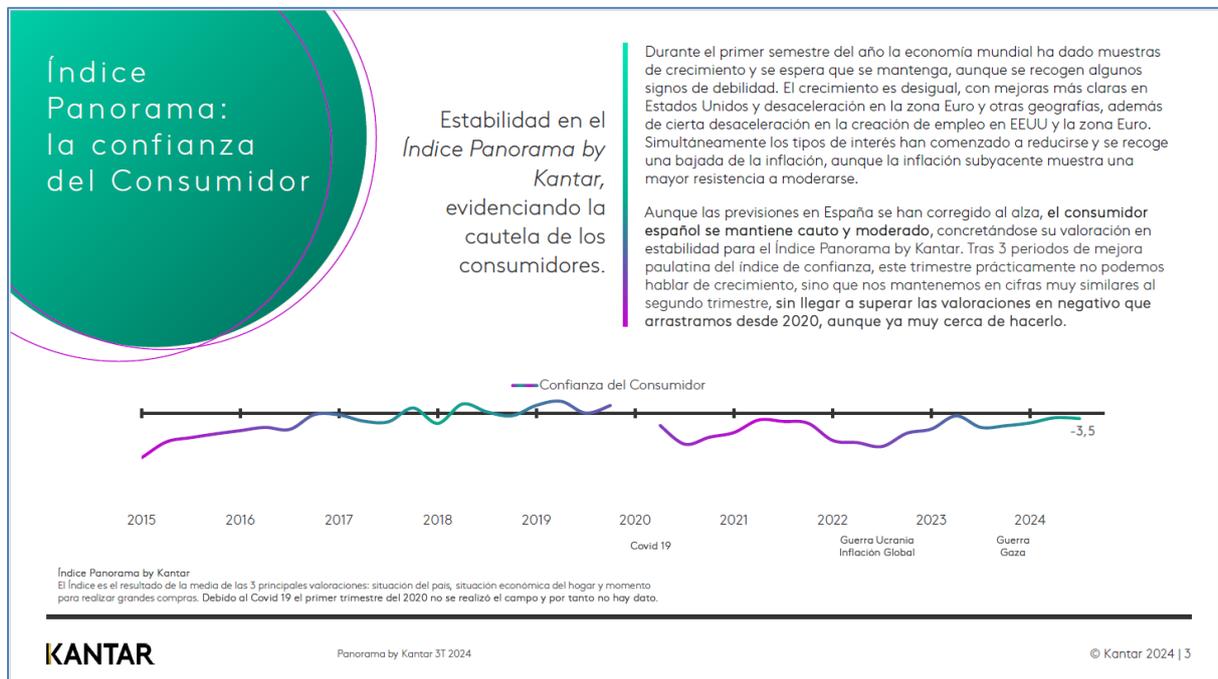
Tecnológico de Monterrey. (2023). Early stage: ¿por qué invertir en las primeras etapas de una empresa? *Tecnológico de Monterrey*. Recuperado el 20 de febrero de 2025, de [Early stage: ¿por qué invertir en las primeras etapas de una empresa? | Tecnológico de Monterrey](#)

Windfit. (s.f.). Entrenamiento personal y grupal en Madrid. Recuperado el 2 de octubre de 2024, de [Windfit](#)

## 13. ANEXOS

### ANEXO 1

## Informe “Panorama by Kantar. La perspectiva de la confianza del consumidor español”.



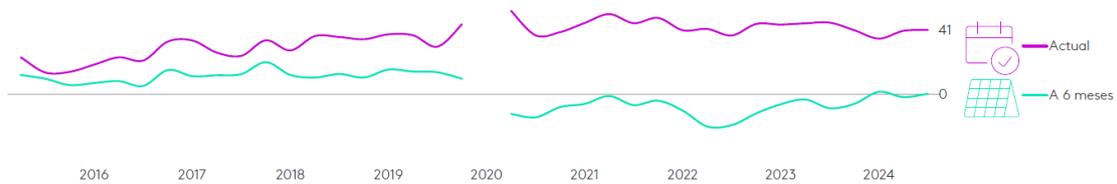
## Situación económica de los hogares

Estabilidad en la valoración de la situación económica del hogar actual y a seis meses vista.

La cautela de los consumidores españoles cuando ponen la vista en sus propias economías es tremendamente alta. Ninguno de los indicadores de contexto, como la reducción de los tipos de interés o de la inflación en general, parecen ser suficientemente sólidos o inspiradores de confianza como para que mejore la valoración de la situación económica de los hogares.

Únicamente encontramos una muy tímida mejora a seis meses vista, que este trimestre se queda a cero, rozando la valoración positiva.

### Evolución de la valoración de la situación económica del hogar



Valoración de la situación financiera del hogar:  
 ¿Y cómo valorarías la situación económica de tu hogar? ¿Cómo crees que será la situación económica de tu hogar dentro de seis meses?  
 El dato es la diferencia entre el porcentaje de valoraciones positivas y el porcentaje de valoraciones negativas. Cuanto mayor sea el porcentaje, sea positivo o negativo, más acentuada es la diferencia.

Debido al Covid 19 el primer trimestre del 2020 no se realizó el campo y por tanto no hay dato

KANTAR

Panorama by Kantar 3T 2024

© Kantar 2024 | 6

## Valoración del momento de compra.

Se analizan 9 categorías y 30 subcategorías de productos y servicios



### Cesta básica

- Alimentación
- Productos de droguería y limpieza del hogar
- Ropa o complementos
- Productos de belleza y cuidado personal



### Hogar

- Pequeños electrodomésticos
- Accesorios para el hogar
- Electrodomésticos grandes
- Muebles



### Ocio

- Ocio dedicado a actividades culturales
- Refrescos, cervezas, vino o bebidas alcohólicas para consumir en el hogar
- Restaurantes, bares
- Viajes de fin de semana
- Vacaciones largas/ un crucero



### Tecnología

- Televisión
- Teléfono móvil
- Servicios de streaming (películas, series, música...)
- Ordenador
- Consola/ videojuegos



### Seguros

- Seguro de coche/ vivienda
- Seguro de salud
- Seguro de vida



### Productos financieros

- Productos financieros (planes/ fondos)
- Otras inversiones financieras
- Préstamo/ Crédito o Hipoteca



### Grandes compras

- Reformar la casa
- Coche / moto
- Casa / piso como primera vivienda
- Casa / piso como segunda vivienda / inversión



### Formación

- Actividades de formación



### Colaboración ONG

- Colaboración con ONG

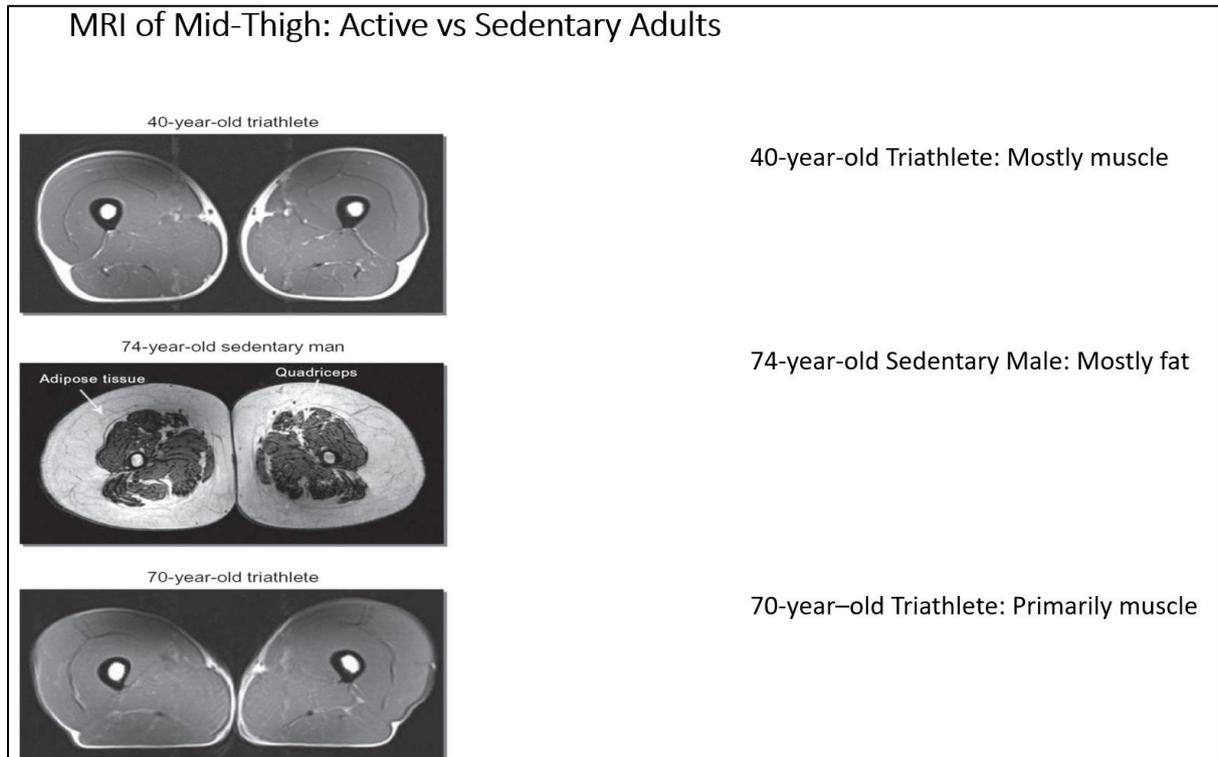
KANTAR

Panorama by Kantar 3T 2024

© Kantar 2024 | 10

## ANEXO 2

### Resonancia magnética de tres individuos adultos



Fuente: Frank McGinnis (NASM Personal Trainer)

La imagen de resonancia magnética de arriba ilustra el área del muslo en tres individuos. La imagen superior es de un triatleta de 40 años. El centro blanco es hueso. El gris oscuro representa la masa muscular y el área blanca opaca es grasa. La imagen del medio de una persona sedentaria de 74 años muestra principalmente grasa. La imagen inferior muestra a un triatleta de 70 años cuya masa muscular supera la del triatleta de 40 años.

**La conclusión es que el músculo no se pierde por la edad, sino por la falta de ejercicio.**

## ANEXO 3

### Análisis de las principales ubicaciones para nuestro centro.

#### Azca

- **Número de trabajadores:** Azca es el principal distrito financiero de Madrid, con una alta concentración de oficinas y empresas, lo que atrae a miles de trabajadores diariamente.
- **Población residente:** aunque es principalmente una zona de oficinas, hay algunas áreas residenciales cercanas.
- **Empresas importantes:** Torre Picasso, Torre Europa, Banco de Bilbao, Torre Titania.
- **Proyectos en la zona:** la iniciativa RENAZCA está transformando Azca en un espacio más abierto y conectado, con un enfoque en la sostenibilidad y la accesibilidad.

#### Barrio de Salamanca

- **Número de trabajadores:** alta densidad de oficinas y comercios de lujo.
- **Población residente:** 147.707 habitantes.
- **Empresas importantes:** *boutiques* de lujo, restaurantes de alta gama y oficinas corporativas.
- **Proyectos en la zona:** renovaciones de edificios históricos y mejoras en infraestructuras urbanas.

#### Chamberí

- **Número de trabajadores:** menor concentración de oficinas comparado con Azca, pero con un número significativo de pequeñas y medianas empresas.
- **Población residente:** 145.934 habitantes.
- **Empresas importantes:** startups y empresas tecnológicas, además de comercios locales.
- **Proyectos en la zona:** iniciativas de revitalización urbana y mejoras en espacios públicos.

#### Chamartín

- **Número de trabajadores:** importante centro de negocios con muchas oficinas y sedes corporativas.
- **Población residente:** 142.588 habitantes.
- **Empresas importantes:** Sedes de grandes empresas como Telefónica y BBVA.
- **Proyectos en la zona:** desarrollo del proyecto Madrid Nuevo Norte, que transformará la zona con nuevas infraestructuras y espacios verdes.

**Tabla comparativa de zonas**

<b>Zona</b>	<b>Número de Trabajadores</b>	<b>Población Residente</b>	<b>Empresas Importantes</b>	<b>Proyectos en la Zona</b>
<b>Azca</b>	Alta	Media	Torre Picasso, Torre Europa, Banco de Bilbao, Torre Titania	RENAZCA: transformación urbana y sostenibilidad
<b>Salamanca</b>	Alta	Alta	<i>Boutiques</i> de lujo, restaurantes, oficinas corporativas	Renovaciones de edificios históricos
<b>Chamberí</b>	Media	Alta	Startups, empresas tecnológicas, comercios locales	Revitalización urbana
<b>Chamartín</b>	Alta	Alta	Telefónica, BBVA	Madrid Nuevo Norte: nuevas infraestructuras y espacios verdes

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 4

### Ejemplo de local en alquiler para nuestro negocio.



Local en calle de Goya, 121, Goya, Madrid

**4.000** €/mes

96 m<sup>2</sup> 41,67 €/m<sup>2</sup> A pie de calle

¡Oportunidad única en el corazón de Madrid! Este impresionante local comercial se encuentra en la prestigiosa calle Goya 121, justo enfrent...

10/27

Contactar Ver teléfono

GILMAR  
LOCALES E INVERSIONES

Fuente: idealista.com

El local en alquiler de este anuncio cumple con los requisitos que buscamos para nuestro primer centro en cuanto a tamaño, ubicación y precio.

Hemos encontrado varios locales con características y precios similares, por lo que consideramos que es bastante realista tomarlo como base para nuestros cálculos financieros.

## ANEXO 5

### Cuestionario final para nuestra encuesta.

#### **Primera parte: hábitos del consumidor y barreras**

**1. ¿Cuál es tu edad?**

- <35
- 35-45
- 46-55
- 56+

**2. ¿Con qué frecuencia realizas ejercicio físico?**

- No realizo
- Menos de una vez a la semana
- Una vez a la semana
- Varias veces a la semana

**3. ¿Cuánto tiempo dedicas normalmente a cada sesión de ejercicio?**

- Menos de 30 minutos
- 30-60 minutos
- Más de 60 minutos

**4. ¿Qué tipo de ejercicio prefieres?**

- Cardio (correr, bici, padel, etc.)
- Entrenamiento de fuerza
- Yoga/Pilates
- Otros

**5. ¿Qué te motiva a mantenerte activo físicamente?**

- Salud y bienestar
- Apariencia física
- Rendimiento deportivo
- Otros (por favor especifica)

**6. ¿Cuáles son las principales barreras que encuentras?**

- Falta de tiempo
- Falta de motivación
- Falta de acceso a instalaciones adecuadas
- Otros (por favor especifica)

Fuente: elaboración propia

**Segunda parte: preferencias sobre la idea de negocio y propuesta de valor.**

1. **¿Cómo de interesado estarías en un gimnasio que ofrece sesiones de entrenamiento de alta intensidad de solo 15 minutos a la semana?**
  - Muy interesado
  - Interesado
  - Poco interesado
  - Nada interesado
  
2. **¿Qué factores considerarías clave para decidirte por este gimnasio?**
  - Ubicación conveniente
  - Equipamiento de alta tecnología
  - Entrenadores cualificados
  - Horario amplio
  
3. **¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por una membresía mensual en un gimnasio boutique con estas características?**
  - 50-100€
  - 100-150€
  - 150-200€
  - Más de 200€
  
4. **¿Qué características adicionales te gustaría ver en un gimnasio boutique?**
  - Evaluaciones físicas personalizadas
  - Servicios de nutrición
  - Suplementos deportivos
  - Otros (por favor especifica)
  
5. **¿Qué te haría recomendar nuestro gimnasio a tus amigos y familiares?**
  - Resultados rápidos y efectivos
  - Excelente servicio al cliente
  - Instalaciones modernas y limpias
  - Otros (por favor especifica)

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 6 Resultados completos de la encuesta.

Edad	Frecuencia de ejercicio	Tiempo por sesión	Tipo de ejercicio	Motivación	Barreras	Interés en gimnasio de alta intensidad	Factores clave para decidirse	Precio dispuesto a pagar	Características adicionales	Recomendación del gimnasio
35-45	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Otros	Apariencia física	Otros	Interesado	Entrenadores	50-100€	Evaluaciones frecuentes	Resultados rápidos
35-45	Una vez a la semana	Menos de 30 minutos	Entrenamiento	Salud y bienestar	Falta de motivación	Muy interesado	Equipamiento	Más de 200€	Otros	Instalaciones modernas
35-45	Varias veces a la semana	Más de 60 minutos	Entrenamiento	Otros	Falta de acceso	Poco interesado	Ubicación conveniente	150-200€	Suplementos	Instalaciones modernas
46-55	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Cardio (correr)	Apariencia física	Falta de tiempo	Poco interesado	Ubicación conveniente	100-150€	Evaluaciones frecuentes	Resultados rápidos
<35	Una vez a la semana	Más de 60 minutos	Yoga/Pilates	Rendimiento	Falta de acceso	Muy interesado	Equipamiento	150-200€	Servicios de nutrición	Instalaciones modernas
<35	Varias veces a la semana	Más de 60 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienestar	Falta de tiempo	Poco interesado	Entrenadores	Más de 200€	Evaluaciones frecuentes	Otros
35-45	Una vez a la semana	30-60 minutos	Cardio (correr)	Otros	Falta de tiempo	Interesado	Entrenadores	150-200€	Otros	Excelente servicio
<35	Varias veces a la semana	Más de 60 minutos	Otros	Apariencia física	Falta de tiempo	Interesado	Horario amplio	Más de 200€	Evaluaciones frecuentes	Instalaciones modernas
<35	Menos de una vez a la semana	Menos de 30 minutos	Yoga/Pilates	Apariencia física	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Servicios de nutrición	Resultados rápidos
<35	Una vez a la semana	30-60 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienestar	Falta de motivación	Muy interesado	Equipamiento	150-200€	Servicios de nutrición	Instalaciones modernas
35-45	Menos de una vez a la semana	30-60 minutos	Otros	Apariencia física	Otros	Interesado	Equipamiento	100-150€	Evaluaciones frecuentes	Resultados rápidos
<35	Varias veces a la semana	Más de 60 minutos	Entrenamiento	Rendimiento	Falta de motivación	Muy interesado	Entrenadores	150-200€	Otros	Resultados rápidos
<35	Una vez a la semana	Más de 60 minutos	Entrenamiento	Otros	Falta de motivación	Poco interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Otros	Resultados rápidos
<35	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Cardio (correr)	Rendimiento	Falta de acceso	Muy interesado	Ubicación conveniente	150-200€	Evaluaciones frecuentes	Resultados rápidos
35-45	Una vez a la semana	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Salud y bienestar	Falta de acceso	Muy interesado	Equipamiento	150-200€	Otros	Resultados rápidos
56+	Menos de una vez a la semana	30-60 minutos	Entrenamiento	Apariencia física	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Suplementos	Resultados rápidos
<35	No realizo	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Apariencia física	Falta de acceso	Nada interesado	Horario amplio	150-200€	Suplementos	Instalaciones modernas
46-55	Una vez a la semana	30-60 minutos	Cardio (correr)	Otros	Otros	Poco interesado	Entrenadores	100-150€	Evaluaciones frecuentes	Resultados rápidos
<35	No realizo	30-60 minutos	Entrenamiento	Rendimiento	Falta de acceso	Muy interesado	Ubicación conveniente	100-150€	Servicios de nutrición	Resultados rápidos
46-55	Una vez a la semana	Más de 60 minutos	Entrenamiento	Salud y bienestar	Falta de acceso	Interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Servicios de nutrición	Instalaciones modernas
56+	Una vez a la semana	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Rendimiento	Falta de acceso	Poco interesado	Ubicación conveniente	150-200€	Otros	Instalaciones modernas
46-55	No realizo	30-60 minutos	Cardio (correr)	Otros	Falta de acceso	Muy interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Otros	Resultados rápidos
46-55	Varias veces a la semana	Menos de 30 minutos	Otros	Apariencia física	Falta de motivación	Interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Otros	Otros
56+	No realizo	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Salud y bienestar	Falta de acceso	Muy interesado	Equipamiento	Más de 200€	Evaluaciones frecuentes	Excelente servicio
<35	Varias veces a la semana	Más de 60 minutos	Yoga/Pilates	Otros	Otros	Interesado	Ubicación conveniente	100-150€	Otros	Instalaciones modernas
46-55	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Otros	Otros	Falta de acceso	Poco interesado	Ubicación conveniente	150-200€	Otros	Excelente servicio
<35	Una vez a la semana	Menos de 30 minutos	Entrenamiento	Rendimiento	Falta de tiempo	Interesado	Horario amplio	100-150€	Servicios de nutrición	Resultados rápidos
<35	Varias veces a la semana	Más de 60 minutos	Cardio (correr)	Otros	Falta de motivación	Interesado	Ubicación conveniente	150-200€	Evaluaciones frecuentes	Resultados rápidos
56+	Una vez a la semana	30-60 minutos	Otros	Salud y bienestar	Falta de motivación	Interesado	Horario amplio	Más de 200€	Suplementos	Instalaciones modernas
35-45	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Entrenamiento	Salud y bienestar	Falta de acceso	Interesado	Ubicación conveniente	50-100€	Suplementos	Instalaciones modernas
46-55	Menos de una vez a la semana	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Otros	Otros	Muy interesado	Ubicación conveniente	100-150€	Servicios de nutrición	Instalaciones modernas
56+	Una vez a la semana	Menos de 30 minutos	Otros	Rendimiento	Falta de motivación	Muy interesado	Horario amplio	Más de 200€	Otros	Instalaciones modernas
35-45	Una vez a la semana	30-60 minutos	Entrenamiento	Apariencia física	Falta de tiempo	Interesado	Equipamiento	Más de 200€	Evaluaciones frecuentes	Excelente servicio
<35	No realizo	Más de 60 minutos	Cardio (correr)	Apariencia física	Falta de tiempo	Muy interesado	Entrenadores	Más de 200€	Evaluaciones frecuentes	Resultados rápidos
<35	Una vez a la semana	30-60 minutos	Entrenamiento	Rendimiento	Falta de acceso	Interesado	Equipamiento	Más de 200€	Otros	Instalaciones modernas
46-55	Una vez a la semana	30-60 minutos	Entrenamiento	Salud y bienestar	Falta de acceso	Interesado	Entrenadores	50-100€	Suplementos	Resultados rápidos
<35	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Entrenamiento	Salud y bienestar	Falta de motivación	Muy interesado	Ubicación conveniente	150-200€	Servicios de nutrición	Otros
<35	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Cardio (correr)	Rendimiento	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Otros	Resultados rápidos
<35	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Cardio (correr)	Apariencia física	Falta de tiempo	Nada interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Otros	Resultados rápidos
46-55	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienestar	Falta de motivación	Interesado	Ubicación conveniente	150-200€	Otros	Resultados rápidos
35-45	Varias veces a la semana	Menos de 30 minutos	Entrenamiento	Salud y bienestar	Falta de tiempo	Muy interesado	Entrenadores	150-200€	Servicios de nutrición	Resultados rápidos
<35	Una vez a la semana	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Salud y bienestar	Falta de acceso	Muy interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Evaluaciones frecuentes	Excelente servicio
<35	Menos de una vez a la semana	Menos de 30 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienestar	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Suplementos	Resultados rápidos
<35	Varias veces a la semana	Más de 60 minutos	Entrenamiento	Apariencia física	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Otros	Resultados rápidos
56+	Varias veces a la semana	Menos de 30 minutos	Entrenamiento	Salud y bienestar	Falta de motivación	Muy interesado	Ubicación conveniente	50-100€	Suplementos	Instalaciones modernas
56+	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Rendimiento	Falta de tiempo	Interesado	Horario amplio	100-150€	Evaluaciones frecuentes	Resultados rápidos
<35	Menos de una vez a la semana	30-60 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienestar	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Suplementos	Resultados rápidos
<35	Menos de una vez a la semana	Más de 60 minutos	Yoga/Pilates	Otros	Falta de tiempo	Interesado	Equipamiento	Más de 200€	Suplementos	Resultados rápidos
<35	No realizo	Más de 60 minutos	Yoga/Pilates	Rendimiento	Falta de tiempo	Muy interesado	Entrenadores	150-200€	Evaluaciones frecuentes	Instalaciones modernas
35-45	Menos de una vez a la semana	Menos de 30 minutos	Yoga/Pilates	Apariencia física	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación conveniente	100-150€	Evaluaciones frecuentes	Resultados rápidos
<35	Varias veces a la semana	Más de 60 minutos	Yoga/Pilates	Otros	Falta de acceso	Interesado	Entrenadores	Más de 200€	Otros	Resultados rápidos
<35	No realizo	Más de 60 minutos	Otros	Otros	Falta de motivación	Interesado	Equipamiento	Más de 200€	Otros	Excelente servicio
35-45	Varias veces a la semana	Menos de 30 minutos	Cardio (correr)	Apariencia física	Falta de acceso	Muy interesado	Equipamiento	100-150€	Servicios de nutrición	Instalaciones modernas
<35	Varias veces a la semana	Más de 60 minutos	Entrenamiento	Salud y bienestar	Falta de acceso	Interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Servicios de nutrición	Excelente servicio
46-55	Una vez a la semana	Menos de 30 minutos	Otros	Salud y bienestar	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación conveniente	100-150€	Otros	Resultados rápidos
<35	Varias veces a la semana	Menos de 30 minutos	Cardio (correr)	Otros	Falta de motivación	Muy interesado	Equipamiento	Más de 200€	Servicios de nutrición	Resultados rápidos
56+	Menos de una vez a la semana	Menos de 30 minutos	Otros	Rendimiento	Falta de acceso	Interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Servicios de nutrición	Excelente servicio
46-55	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Otros	Otros	Falta de tiempo	Poco interesado	Entrenadores	Más de 200€	Otros	Otros
46-55	Menos de una vez a la semana	Más de 60 minutos	Yoga/Pilates	Rendimiento	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación conveniente	150-200€	Suplementos	Otros
<35	Una vez a la semana	Menos de 30 minutos	Otros	Salud y bienestar	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación conveniente	150-200€	Otros	Instalaciones modernas
46-55	Varias veces a la semana	Menos de 30 minutos	Entrenamiento	Otros	Falta de tiempo	Poco interesado	Equipamiento	150-200€	Evaluaciones frecuentes	Resultados rápidos
<35	Una vez a la semana	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Apariencia física	Falta de acceso	Muy interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Otros	Instalaciones modernas
<35	Varias veces a la semana	Más de 60 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienestar	Falta de tiempo	Poco interesado	Ubicación conveniente	Más de 200€	Evaluaciones frecuentes	Resultados rápidos
<35	Varias veces a la semana	Más de 60 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienestar	Falta de tiempo	Muy interesado	Entrenadores	Más de 200€	Suplementos	Instalaciones modernas
35-45	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienestar	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación conveniente	50-100€	Evaluaciones frecuentes	Resultados rápidos
46-55	Varias veces a la semana	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Otros	Falta de tiempo	Muy interesado	Equipamiento	150-200€	Servicios de nutrición	Resultados rápidos
<35	Una vez a la semana	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Apariencia física	Falta de tiempo	Nada interesado	Ubicación conveniente	150-200€	Servicios de nutrición	Resultados rápidos
35-45	No realizo	30-60 minutos	Entrenamiento	Otros	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación conveniente	50-100€	Servicios de nutrición	Resultados rápidos
56+	Una vez a la semana	30-60 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienestar	Falta de acceso	Interesado	Ubicación conveniente	150-200€	Suplementos	Excelente servicio

<35	Varias veces a	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Rendimiento c	Falta de acces	Muy interesad	Ubicación con	Más de 200€	Evaluaciones f	Instalaciones r
35-45	Menos de una	30-60 minutos	Otros	Apariencia fís	Falta de acces	Muy interesad	Ubicación con	150-200€	Servicios de n	Resultados rá
<35	Una vez a la se	30-60 minutos	Cardio (correr	Rendimiento c	Falta de motiv	Muy interesad	Entrenadores	150-200€	Otros	Resultados rá
<35	Varias veces a	Menos de 30 r	Cardio (correr	Rendimiento c	Falta de tiemp	Muy interesad	Ubicación con	150-200€	Suplementos c	Resultados rá
46-55	Una vez a la se	Menos de 30 r	Otros	Otros	Falta de tiemp	Muy interesad	Ubicación con	Más de 200€	Otros	Instalaciones r
46-55	Menos de una	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Apariencia fís	Falta de tiemp	Muy interesad	Ubicación con	Más de 200€	Otros	Resultados rá
<35	Varias veces a	30-60 minutos	Cardio (correr	Apariencia fís	Falta de acces	Poco interesad	Equipamiento	150-200€	Otros	Instalaciones r
35-45	Una vez a la se	Menos de 30 r	Cardio (correr	Rendimiento c	Falta de tiemp	Muy interesad	Ubicación con	150-200€	Servicios de n	Resultados rá
<35	Varias veces a	Menos de 30 r	Entrenamien	Salud y bienes	Falta de tiemp	Interesado	Entrenadores	Más de 200€	Otros	Excelente serv
46-55	No realizo	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Otros	Falta de acces	Muy interesad	Ubicación con	Más de 200€	Evaluaciones f	Excelente serv
46-55	Menos de una	30-60 minutos	Otros	Rendimiento c	Falta de acces	Muy interesad	Equipamiento	Más de 200€	Servicios de n	Resultados rá
35-45	Menos de una	Menos de 30 r	Yoga/Pilates	Apariencia fís	Falta de tiemp	Muy interesad	Entrenadores	150-200€	Otros	Otros
35-45	Menos de una	Menos de 30 r	Entrenamien	Apariencia fís	Falta de motiv	Interesado	Equipamiento	Más de 200€	Servicios de n	Instalaciones r
<35	Varias veces a	Más de 60 mir	Entrenamien	Rendimiento c	Falta de tiemp	Muy interesad	Ubicación con	150-200€	Evaluaciones f	Resultados rá
<35	Una vez a la se	Más de 60 mir	Cardio (correr	Otros	Falta de acces	Muy interesad	Ubicación con	50-100€	Otros	Instalaciones r
46-55	Varias veces a	30-60 minutos	Cardio (correr	Rendimiento c	Falta de motiv	Muy interesad	Horario ampli	Más de 200€	Suplementos c	Instalaciones r
35-45	Varias veces a	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Apariencia fís	Falta de tiemp	Interesado	Equipamiento	Más de 200€	Servicios de n	Otros
<35	Una vez a la se	30-60 minutos	Entrenamien	Salud y bienes	Falta de motiv	Interesado	Equipamiento	100-150€	Suplementos c	Excelente serv
<35	Una vez a la se	Más de 60 mir	Cardio (correr	Otros	Falta de acces	Muy interesad	Ubicación con	100-150€	Evaluaciones f	Excelente serv
<35	No realizo	Más de 60 mir	Otros	Otros	Falta de motiv	Muy interesad	Equipamiento	Más de 200€	Otros	Excelente serv
<35	Menos de una	30-60 minutos	Cardio (correr	Apariencia fís	Otros	Nada interesad	Entrenadores	Más de 200€	Evaluaciones f	Resultados rá
46-55	Varias veces a	Menos de 30 r	Entrenamien	Apariencia fís	Falta de tiemp	Poco interesad	Ubicación con	Más de 200€	Evaluaciones f	Instalaciones r
35-45	No realizo	30-60 minutos	Otros	Rendimiento c	Falta de tiemp	Muy interesad	Entrenadores	Más de 200€	Evaluaciones f	Excelente serv
<35	Varias veces a	Más de 60 mir	Otros	Rendimiento c	Falta de motiv	Muy interesad	Entrenadores	100-150€	Suplementos c	Instalaciones r
56+	Varias veces a	30-60 minutos	Otros	Otros	Falta de tiemp	Muy interesad	Ubicación con	150-200€	Otros	Resultados rá
35-45	Varias veces a	30-60 minutos	Otros	Apariencia fís	Falta de motiv	Interesado	Equipamiento	150-200€	Suplementos c	Instalaciones r
35-45	Una vez a la se	Más de 60 mir	Cardio (correr	Rendimiento c	Falta de tiemp	Interesado	Equipamiento	150-200€	Evaluaciones f	Resultados rá
46-55	Menos de una	30-60 minutos	Entrenamien	Apariencia fís	Falta de tiemp	Muy interesad	Ubicación con	150-200€	Suplementos c	Excelente serv
46-55	Varias veces a	Menos de 30 r	Yoga/Pilates	Salud y bienes	Falta de acces	Muy interesad	Ubicación con	Más de 200€	Evaluaciones f	Instalaciones r
46-55	Varias veces a	Menos de 30 r	Entrenamien	Salud y bienes	Otros	Muy interesad	Equipamiento	50-100€	Otros	Resultados rá
56+	Varias veces a	30-60 minutos	Cardio (correr	Otros	Falta de tiemp	Muy interesad	Horario ampli	Más de 200€	Evaluaciones f	Resultados rá
<35	Una vez a la se	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Otros	Falta de motiv	Muy interesad	Entrenadores	150-200€	Otros	Excelente serv
<35	No realizo	30-60 minutos	Otros	Rendimiento c	Otros	Interesado	Equipamiento	Más de 200€	Suplementos c	Resultados rá
<35	Una vez a la se	Menos de 30 r	Entrenamien	Salud y bienes	Falta de acces	Interesado	Ubicación con	Más de 200€	Suplementos c	Instalaciones r
46-55	Menos de una	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Rendimiento c	Falta de acces	Nada interesad	Entrenadores	100-150€	Suplementos c	Excelente serv
35-45	Una vez a la se	30-60 minutos	Entrenamien	Rendimiento c	Falta de acces	Muy interesad	Ubicación con	Más de 200€	Servicios de n	Resultados rá
<35	Una vez a la se	Menos de 30 r	Entrenamien	Rendimiento c	Falta de acces	Poco interesad	Entrenadores	Más de 200€	Suplementos c	Excelente serv
<35	Una vez a la se	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Otros	Falta de acces	Interesado	Equipamiento	150-200€	Suplementos c	Excelente serv
46-55	Menos de una	Más de 60 mir	Cardio (correr	Apariencia fís	Falta de acces	Interesado	Equipamiento	Más de 200€	Evaluaciones f	Excelente serv
<35	Menos de una	Más de 60 mir	Entrenamien	Otros	Falta de motiv	Muy interesad	Ubicación con	150-200€	Servicios de n	Instalaciones r
35-45	Menos de una	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Salud y bienes	Falta de tiemp	Interesado	Equipamiento	Más de 200€	Suplementos c	Resultados rá
<35	Una vez a la se	30-60 minutos	Otros	Apariencia fís	Falta de tiemp	Muy interesad	Equipamiento	150-200€	Evaluaciones f	Resultados rá
46-55	Una vez a la se	30-60 minutos	Cardio (correr	Otros	Falta de tiemp	Muy interesad	Entrenadores	Más de 200€	Servicios de n	Instalaciones r
56+	Varias veces a	30-60 minutos	Cardio (correr	Apariencia fís	Falta de motiv	Poco interesad	Entrenadores	150-200€	Evaluaciones f	Resultados rá
<35	Varias veces a	30-60 minutos	Otros	Rendimiento c	Falta de tiemp	Poco interesad	Ubicación con	Más de 200€	Servicios de n	Resultados rá
35-45	Varias veces a	Más de 60 mir	Cardio (correr	Rendimiento c	Falta de tiemp	Interesado	Ubicación con	150-200€	Evaluaciones f	Otros
35-45	Una vez a la se	30-60 minutos	Otros	Rendimiento c	Falta de motiv	Interesado	Ubicación con	Más de 200€	Evaluaciones f	Instalaciones r
<35	Menos de una	Más de 60 mir	Otros	Otros	Falta de tiemp	Muy interesad	Ubicación con	100-150€	Servicios de n	Excelente serv
<35	Varias veces a	30-60 minutos	Cardio (correr	Otros	Falta de motiv	Muy interesad	Entrenadores	150-200€	Suplementos c	Resultados rá
<35	Una vez a la se	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Apariencia fís	Falta de motiv	Nada interesad	Entrenadores	50-100€	Evaluaciones f	Otros
35-45	Menos de una	30-60 minutos	Entrenamien	Otros	Falta de tiemp	Nada interesad	Ubicación con	Más de 200€	Servicios de n	Resultados rá
<35	Una vez a la se	30-60 minutos	Entrenamien	Otros	Falta de tiemp	Poco interesad	Equipamiento	150-200€	Suplementos c	Excelente serv
35-45	Una vez a la se	Menos de 30 r	Otros	Salud y bienes	Falta de motiv	Muy interesad	Ubicación con	150-200€	Suplementos c	Resultados rá
<35	Varias veces a	30-60 minutos	Otros	Salud y bienes	Falta de acces	Muy interesad	Ubicación con	Más de 200€	Servicios de n	Resultados rá
<35	Una vez a la se	Menos de 30 r	Otros	Otros	Falta de acces	Muy interesad	Ubicación con	100-150€	Evaluaciones f	Resultados rá
35-45	Varias veces a	30-60 minutos	Entrenamien	Rendimiento c	Falta de tiemp	Muy interesad	Ubicación con	150-200€	Suplementos c	Resultados rá
<35	Una vez a la se	Más de 60 mir	Otros	Rendimiento c	Falta de tiemp	Muy interesad	Equipamiento	Más de 200€	Servicios de n	Instalaciones r
35-45	No realizo	Más de 60 mir	Otros	Salud y bienes	Falta de tiemp	Muy interesad	Equipamiento	100-150€	Evaluaciones f	Resultados rá
35-45	Una vez a la se	Menos de 30 r	Otros	Rendimiento c	Falta de motiv	Muy interesad	Ubicación con	Más de 200€	Evaluaciones f	Instalaciones r
<35	Menos de una	Menos de 30 r	Cardio (correr	Salud y bienes	Falta de tiemp	Interesado	Equipamiento	Más de 200€	Servicios de n	Resultados rá
<35	Varias veces a	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Apariencia fís	Falta de tiemp	Interesado	Entrenadores	150-200€	Evaluaciones f	Otros
<35	Una vez a la se	Menos de 30 r	Otros	Rendimiento c	Falta de motiv	Interesado	Ubicación con	Más de 200€	Servicios de n	Resultados rá
35-45	Una vez a la se	Más de 60 mir	Otros	Salud y bienes	Falta de tiemp	Interesado	Ubicación con	100-150€	Evaluaciones f	Excelente serv
<35	Varias veces a	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Otros	Falta de acces	Muy interesad	Entrenadores	Más de 200€	Suplementos c	Instalaciones r
35-45	Una vez a la se	30-60 minutos	Entrenamien	Salud y bienes	Falta de tiemp	Muy interesad	Horario ampli	150-200€	Servicios de n	Resultados rá
35-45	Menos de una	30-60 minutos	Cardio (correr	Rendimiento c	Falta de motiv	Muy interesad	Equipamiento	150-200€	Servicios de n	Resultados rá
56+	Una vez a la se	30-60 minutos	Cardio (correr	Rendimiento c	Otros	Muy interesad	Ubicación con	Más de 200€	Servicios de n	Resultados rá
46-55	Menos de una	Más de 60 mir	Otros	Salud y bienes	Falta de tiemp	Nada interesad	Ubicación con	150-200€	Suplementos c	Resultados rá
35-45	Una vez a la se	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Rendimiento c	Otros	Muy interesad	Ubicación con	Más de 200€	Evaluaciones f	Resultados rá
35-45	No realizo	30-60 minutos	Entrenamien	Rendimiento c	Falta de motiv	Muy interesad	Ubicación con	150-200€	Evaluaciones f	Excelente serv
56+	Una vez a la se	30-60 minutos	Otros	Salud y bienes	Falta de tiemp	Interesado	Ubicación con	150-200€	Otros	Excelente serv
<35	Varias veces a	30-60 minutos	Entrenamien	Rendimiento c	Falta de tiemp	Poco interesad	Ubicación con	150-200€	Otros	Otros
56+	Una vez a la se	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Salud y bienes	Falta de tiemp	Muy interesad	Equipamiento	Más de 200€	Suplementos c	Resultados rá

35-45	Varias veces a	Más de 60 mir	Entrenamiento	Salud y bienes	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación con	100-150€	Servicios de ni	Resultados rápidos
<35	Menos de una	Más de 60 mir	Entrenamiento	Apariencia física	Falta de tiempo	Nada interesado	Ubicación con	Más de 200€	Evaluaciones f	Excelente servicio
<35	Menos de una	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Rendimiento c	Falta de tiempo	Muy interesado	Entrenadores	Más de 200€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
46-55	Varias veces a	Más de 60 mir	Otros	Rendimiento c	Falta de tiempo	Poco interesado	Ubicación con	Más de 200€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
<35	Una vez a la se	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Otros	Falta de acceso	Muy interesado	Ubicación con	50-100€	Suplementos c	Excelente servicio
46-55	No realizo	30-60 minutos	Cardio (correr)	Otros	Otros	Interesado	Entrenadores	150-200€	Suplementos c	Resultados rápidos
35-45	Varias veces a	Menos de 30 r	Entrenamiento	Apariencia física	Falta de acceso	Poco interesado	Horario amplii	100-150€	Suplementos c	Resultados rápidos
<35	Varias veces a	Más de 60 mir	Otros	Salud y bienes	Falta de tiempo	Nada interesado	Equipamiento	150-200€	Otros	Instalaciones r
<35	Varias veces a	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Apariencia física	Falta de tiempo	Muy interesado	Horario amplii	50-100€	Otros	Instalaciones r
56+	Varias veces a	30-60 minutos	Cardio (correr)	Otros	Otros	Interesado	Horario amplii	Más de 200€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
<35	Varias veces a	30-60 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienes	Otros	Muy interesado	Equipamiento	Más de 200€	Servicios de ni	Resultados rápidos
<35	Una vez a la se	30-60 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienes	Falta de tiempo	Muy interesado	Entrenadores	Más de 200€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
46-55	Menos de una	30-60 minutos	Entrenamiento	Apariencia física	Otros	Muy interesado	Ubicación con	Más de 200€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
35-45	Una vez a la se	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Rendimiento c	Falta de tiempo	Muy interesado	Entrenadores	Más de 200€	Otros	Instalaciones r
<35	Varias veces a	Menos de 30 r	Yoga/Pilates	Apariencia física	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación con	100-150€	Servicios de ni	Instalaciones r
<35	Varias veces a	Más de 60 mir	Otros	Apariencia física	Falta de tiempo	Muy interesado	Equipamiento	150-200€	Evaluaciones f	Instalaciones r
<35	No realizo	Más de 60 mir	Entrenamiento	Salud y bienes	Falta de acceso	Interesado	Ubicación con	100-150€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
35-45	Varias veces a	Más de 60 mir	Entrenamiento	Salud y bienes	Falta de acceso	Poco interesado	Entrenadores	150-200€	Suplementos c	Otros
<35	Una vez a la se	Más de 60 mir	Otros	Rendimiento c	Falta de motiv	Muy interesado	Ubicación con	100-150€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
35-45	Varias veces a	30-60 minutos	Entrenamiento	Apariencia física	Otros	Muy interesado	Ubicación con	150-200€	Servicios de ni	Resultados rápidos
46-55	Una vez a la se	30-60 minutos	Cardio (correr)	Otros	Falta de acceso	Muy interesado	Entrenadores	Más de 200€	Suplementos f	Excelente servicio
<35	Varias veces a	30-60 minutos	Entrenamiento	Rendimiento c	Falta de acceso	Interesado	Ubicación con	150-200€	Otros	Otros
<35	Una vez a la se	Más de 60 mir	Otros	Salud y bienes	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación con	100-150€	Servicios de ni	Resultados rápidos
35-45	Varias veces a	Más de 60 mir	Cardio (correr)	Otros	Falta de motiv	Poco interesado	Horario amplii	Más de 200€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
35-45	Una vez a la se	30-60 minutos	Otros	Otros	Otros	Interesado	Horario amplii	150-200€	Suplementos c	Resultados rápidos
35-45	Varias veces a	Más de 60 mir	Cardio (correr)	Salud y bienes	Falta de acceso	Muy interesado	Equipamiento	100-150€	Otros	Instalaciones r
<35	Una vez a la se	Más de 60 mir	Otros	Salud y bienes	Falta de acceso	Muy interesado	Ubicación con	50-100€	Otros	Instalaciones r
56+	Una vez a la se	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Otros	Otros	Muy interesado	Ubicación con	150-200€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
<35	Menos de una	30-60 minutos	Cardio (correr)	Apariencia física	Falta de tiempo	Interesado	Equipamiento	100-150€	Evaluaciones f	Otros
35-45	Menos de una	Más de 60 mir	Entrenamiento	Salud y bienes	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación con	150-200€	Servicios de ni	Excelente servicio
<35	Una vez a la se	Menos de 30 r	Otros	Salud y bienes	Falta de acceso	Interesado	Equipamiento	150-200€	Servicios de ni	Resultados rápidos
<35	Menos de una	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Rendimiento c	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación con	Más de 200€	Servicios de ni	Instalaciones r
<35	Una vez a la se	30-60 minutos	Otros	Salud y bienes	Falta de tiempo	Muy interesado	Entrenadores	150-200€	Otros	Resultados rápidos
<35	Una vez a la se	30-60 minutos	Cardio (correr)	Rendimiento c	Falta de acceso	Muy interesado	Ubicación con	50-100€	Otros	Resultados rápidos
35-45	Menos de una	30-60 minutos	Cardio (correr)	Otros	Falta de motiv	Interesado	Ubicación con	Más de 200€	Evaluaciones f	Otros
<35	Varias veces a	Más de 60 mir	Cardio (correr)	Otros	Falta de motiv	Interesado	Horario amplii	50-100€	Suplementos c	Resultados rápidos
56+	Varias veces a	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Apariencia física	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación con	Más de 200€	Otros	Resultados rápidos
46-55	No realizo	Menos de 30 r	Cardio (correr)	Otros	Falta de motiv	Interesado	Ubicación con	150-200€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
<35	Menos de una	30-60 minutos	Cardio (correr)	Apariencia física	Falta de acceso	Interesado	Entrenadores	Más de 200€	Suplementos c	Instalaciones r
35-45	Una vez a la se	30-60 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienes	Falta de acceso	Interesado	Equipamiento	150-200€	Suplementos c	Resultados rápidos
46-55	No realizo	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Otros	Falta de acceso	Muy interesado	Ubicación con	Más de 200€	Otros	Resultados rápidos
46-55	Una vez a la se	Más de 60 mir	Cardio (correr)	Apariencia física	Falta de tiempo	Interesado	Entrenadores	150-200€	Evaluaciones f	Instalaciones r
46-55	Una vez a la se	Menos de 30 r	Yoga/Pilates	Rendimiento c	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación con	50-100€	Evaluaciones f	Instalaciones r
<35	Menos de una	30-60 minutos	Entrenamiento	Apariencia física	Falta de motiv	Muy interesado	Ubicación con	Más de 200€	Otros	Resultados rápidos
46-55	Varias veces a	30-60 minutos	Cardio (correr)	Apariencia física	Falta de acceso	Muy interesado	Ubicación con	150-200€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
46-55	Una vez a la se	30-60 minutos	Cardio (correr)	Salud y bienes	Falta de acceso	Muy interesado	Equipamiento	150-200€	Suplementos c	Excelente servicio
46-55	Varias veces a	30-60 minutos	Cardio (correr)	Apariencia física	Otros	Muy interesado	Ubicación con	100-150€	Servicios de ni	Resultados rápidos
<35	Varias veces a	Más de 60 mir	Otros	Rendimiento c	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación con	150-200€	Otros	Resultados rápidos
<35	Una vez a la se	Más de 60 mir	Cardio (correr)	Rendimiento c	Falta de motiv	Interesado	Ubicación con	100-150€	Suplementos c	Resultados rápidos
<35	Varias veces a	Más de 60 mir	Cardio (correr)	Rendimiento c	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación con	150-200€	Otros	Resultados rápidos
<35	Una vez a la se	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Apariencia física	Falta de tiempo	Poco interesado	Entrenadores	Más de 200€	Servicios de ni	Resultados rápidos
<35	Varias veces a	30-60 minutos	Entrenamiento	Apariencia física	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación con	Más de 200€	Evaluaciones f	Excelente servicio
46-55	Menos de una	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Rendimiento c	Falta de tiempo	Nada interesado	Ubicación con	Más de 200€	Servicios de ni	Otros
35-45	Varias veces a	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Salud y bienes	Falta de motiv	Muy interesado	Ubicación con	Más de 200€	Suplementos c	Excelente servicio
<35	Una vez a la se	Más de 60 mir	Cardio (correr)	Salud y bienes	Falta de tiempo	Interesado	Equipamiento	50-100€	Suplementos c	Excelente servicio
46-55	Varias veces a	30-60 minutos	Entrenamiento	Salud y bienes	Falta de tiempo	Muy interesado	Ubicación con	150-200€	Servicios de ni	Resultados rápidos
35-45	Menos de una	Más de 60 mir	Yoga/Pilates	Otros	Falta de acceso	Interesado	Ubicación con	150-200€	Servicios de ni	Excelente servicio
<35	No realizo	Menos de 30 r	Cardio (correr)	Rendimiento c	Falta de tiempo	Interesado	Horario amplii	Más de 200€	Servicios de ni	Resultados rápidos
46-55	No realizo	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Salud y bienes	Otros	Interesado	Entrenadores	50-100€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
<35	Varias veces a	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Otros	Falta de acceso	Muy interesado	Equipamiento	100-150€	Otros	Excelente servicio
56+	No realizo	30-60 minutos	Entrenamiento	Salud y bienes	Falta de motiv	Muy interesado	Equipamiento	Más de 200€	Evaluaciones f	Resultados rápidos
46-55	Una vez a la se	30-60 minutos	Cardio (correr)	Otros	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación con	100-150€	Suplementos c	Otros
35-45	Una vez a la se	Más de 60 mir	Cardio (correr)	Salud y bienes	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación con	50-100€	Suplementos c	Resultados rápidos
46-55	Una vez a la se	Más de 60 mir	Cardio (correr)	Apariencia física	Falta de motiv	Interesado	Ubicación con	100-150€	Evaluaciones f	Excelente servicio
35-45	Menos de una	30-60 minutos	Entrenamiento	Rendimiento c	Falta de acceso	Poco interesado	Ubicación con	Más de 200€	Servicios de ni	Resultados rápidos
<35	Varias veces a	30-60 minutos	Otros	Rendimiento c	Falta de tiempo	Interesado	Ubicación con	150-200€	Otros	Otros
<35	Varias veces a	Menos de 30 r	Entrenamiento	Rendimiento c	Otros	Poco interesado	Ubicación con	Más de 200€	Servicios de ni	Resultados rápidos
35-45	No realizo	30-60 minutos	Entrenamiento	Apariencia física	Falta de motiv	Muy interesado	Ubicación con	150-200€	Evaluaciones f	Instalaciones r
<35	Menos de una	30-60 minutos	Entrenamiento	Salud y bienes	Falta de motiv	Poco interesado	Entrenadores	150-200€	Otros	Instalaciones r
<35	Una vez a la se	30-60 minutos	Yoga/Pilates	Salud y bienes	Falta de acceso	Muy interesado	Horario amplii	Más de 200€	Servicios de ni	Resultados rápidos
<35	Varias veces a	Menos de 30 r	Entrenamiento	Salud y bienes	Falta de tiempo	Nada interesado	Ubicación con	150-200€	Otros	Instalaciones r

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 7

### Porcentajes de respuesta a cada pregunta

#### Distribución por edad

- <35 años: 34,6%
- 35-45 años: 32,7%
- 46-55 años: 22,9%
- 56+ años: 9,8%

#### Frecuencia de ejercicio

- Varias veces a la semana: 42,5%
- Una vez a la semana: 30,3%
- Menos de una vez a la semana: 17,7%
- No realizo: 9,3%

#### Duración de la sesión de ejercicio

- 30-60 minutos: 42,5%
- Más de 60 minutos: 30,4%
- Menos de 30 minutos: 27,1%

#### Tipo de ejercicio preferido

- Cardio (correr, bici, padel, etc.): 35,1%
- Entrenamiento de fuerza: 30,4%
- Yoga/Pilates: 20,1%
- Otros: 14,5%

#### Motivación para mantenerse activo

- Salud y bienestar: 40,2%
- Apariencia física: 30,4%
- Rendimiento deportivo: 20,1%
- Otros: 9,4%

#### Barreras para realizar ejercicio

- Falta de tiempo: 50,0%
- Falta de motivación: 20,1%
- Falta de acceso a instalaciones adecuadas: 20,1%
- Otros: 9,8%

#### Interés en gimnasio de alta intensidad

- Muy interesado: 50,0%
- Interesado: 30,4%

- Poco interesado: 15,9%
- Nada interesado: 3,7%

#### Factores clave para decidirse

- Ubicación conveniente: 50,0%
- Equipamiento de alta tecnología: 20,1%
- Entrenadores cualificados: 20,1%
- Horario amplio: 9,8%

#### Precio dispuesto a pagar

- 50-100€: 9,4%
- 100-150€: 9,4%
- 150-200€: 40,1%
- Más de 200€: 41,1%

#### Características adicionales

- Evaluaciones físicas personalizadas: 35,1%
- Servicios de nutrición: 30,4%
- Suplementos deportivos: 20,1%
- Otros: 14,5%

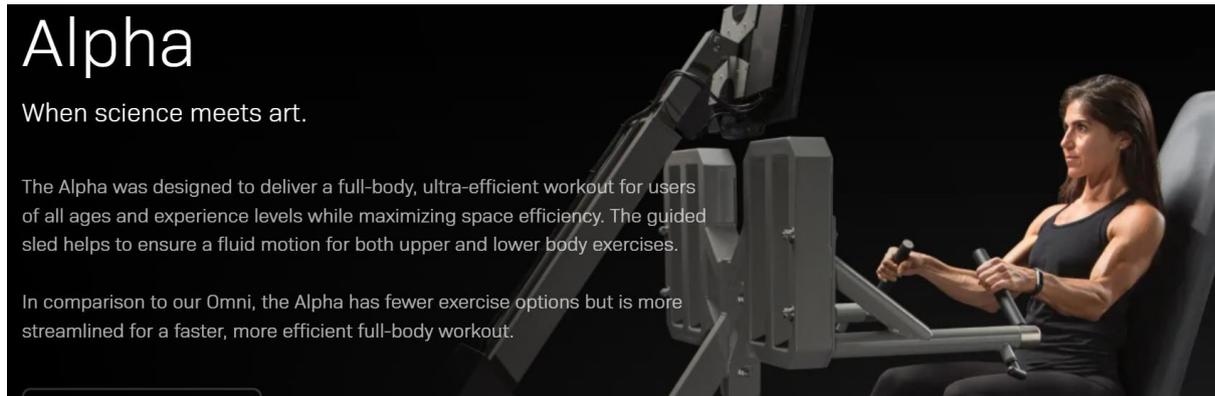
#### Recomendación del gimnasio

- Resultados rápidos y efectivos: 50,0%
- Excelente servicio al cliente: 20,1%
- Instalaciones modernas y limpias: 20,1%
- Otros: 9,8%

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 8

### Descripción máquina ARX Alpha.



Fuente: arx.com

#### **Características:**

La máquina Alpha está diseñada para proporcionar un entrenamiento “full-body” de manera segura para usuarios de todas las edades y niveles de experiencia, a la vez que maximiza la utilización del espacio disponible en el gimnasio. Las guías de la máquina están diseñadas ergonómicamente para asegurar un movimiento fluido en los ejercicios para la parte superior e inferior del cuerpo.

A pesar de tener menos opciones de ejercicios que la Omni, es más eficiente en cuanto al tiempo de utilización para un entrenamiento “full-body”.

#### **Listado de ejercicios posibles:**

- Press de piernas
- Press de pectoral
- Remo
- Elevaciones de gemelos
- Flexión de torso
- Extensión de torso

## ANEXO 9

### Descripción máquina ARX Omni.



Fuente: arx.com

#### **Características:**

La máquina Omni ofrece una versatilidad sin igual en el mercado del fitness. Con ella se pueden realizar ejercicios para los que sería necesario utilizar más de 10 máquinas de entrenamiento estándar.

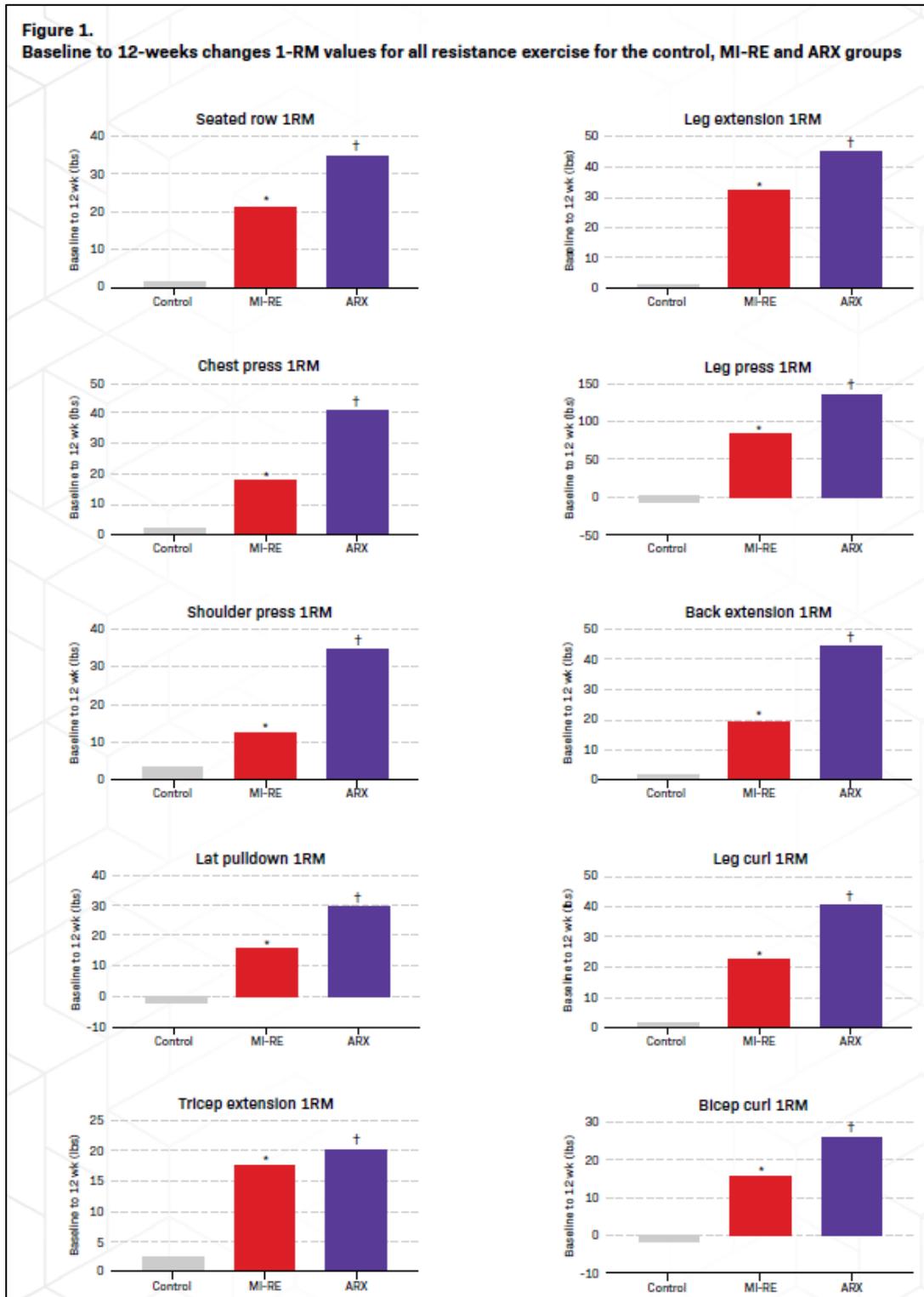
Su diseño permite personalizar los entrenamientos con todo detalle, utilizando agarres y accesorios que se conectan a su sistema de cables.

#### **Listado de ejercicios posibles:**

- Sentadilla con cinturón
- Peso muerto
- Peso muerto rumano
- Elevación de gemelos
- Jalón al pecho
- Pullover
- Remo
- Press militar
- Tirón alto
- Press horizontal
- Press inclinado
- Press declinado
- Aperturas de pectoral
- Pressdown de tríceps
- Flexión de bíceps
- Flexión de femoral

ANEXO 10

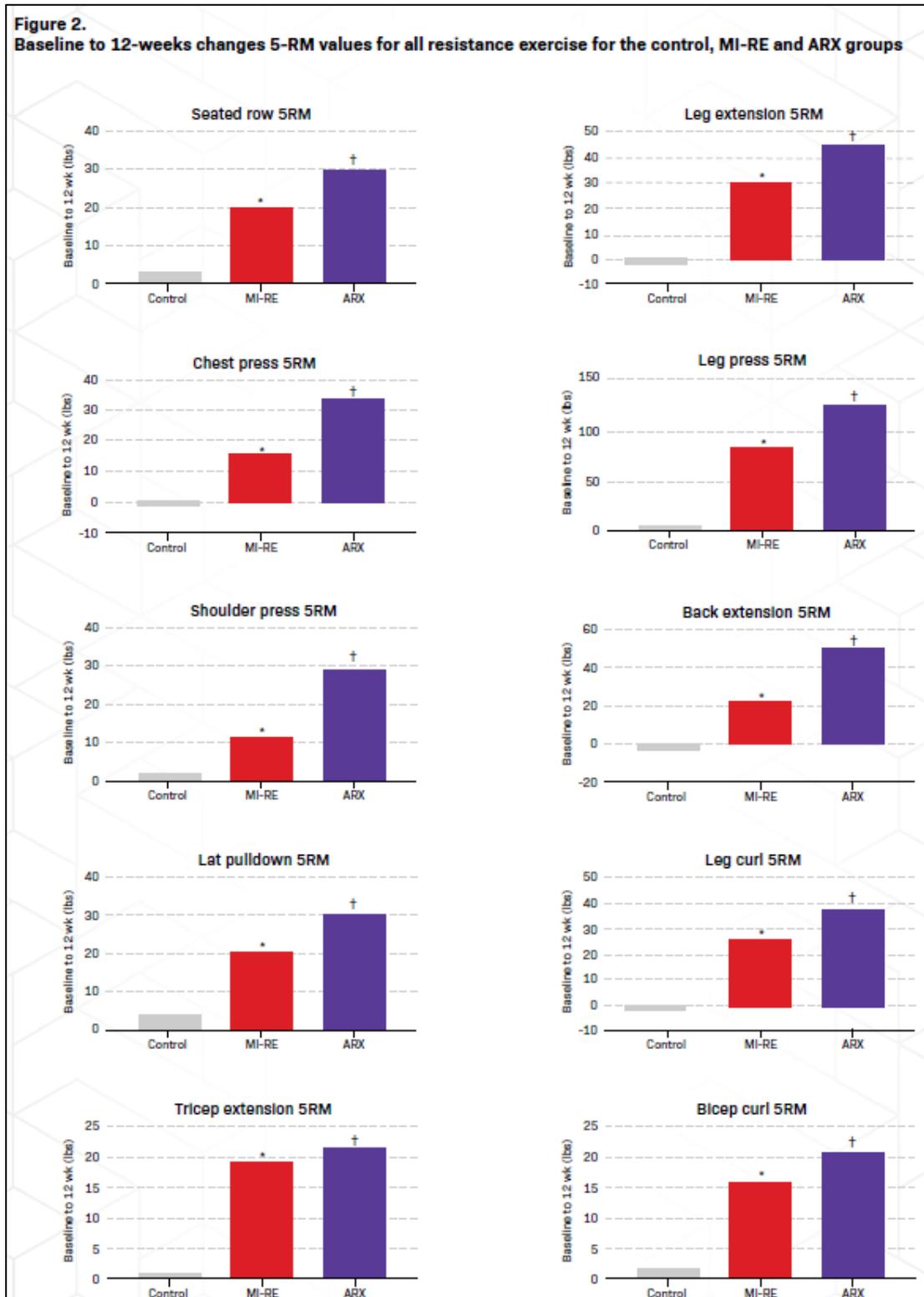
Resultados detallados para 1 repetición con peso máximo por tipo de ejercicio del estudio de Lance C. Dalleck titulado “El entrenamiento de resistencia personalizado y adaptativo es superior al ejercicio de resistencia tradicional: un ensayo aleatorio y controlado”.



Fuente: Lance C. Dalleck

ANEXO 11

Resultados detallados para 5 repeticiones por tipo de ejercicio del estudio de Lance C. Dalleck titulado “El entrenamiento de resistencia personalizado y adaptativo es superior al ejercicio de resistencia tradicional: un ensayo aleatorio y controlado”.



Fuente: Lance C. Dalleck

## ANEXO 12

La lista de posibles nombres para el gimnasio *boutique* incluía inicialmente los siguientes:

- Fit15
- ARX PowerFit
- Intensity Hub
- QuickFit ARX
- Rapid Results Gym
- ARX Express
- Peak Performance 15
- Swift Strength
- Elite15 Fitness
- ARX Blitz
- TurboFit
- MaxEffort Gym
- ARX Pulse
- SpeedFit
- ARX Ignite

Fuente: elaboración propia

Hicimos una encuesta rápida (nada exhaustiva en este momento) para testar los nombres anteriores entre posibles clientes, y **TurboFit** fue el que mejor transmitía el concepto de “estar en forma en 15 minutos”. Si el proyecto finalmente se lleva a cabo, testaremos el nombre de forma más intensa.

## ANEXO 13

### Escenario pesimista

**Ilustración 33: Hipótesis de trabajo del escenario pesimista**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ocupación</b>	13%	25%	26%	27%	28%
<b>Incremento ocupación</b>	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Aumento cuotas</b>	0	0	0	0	0
<b>Aumento costes</b>	2%	2%	2%	2%	2%

Fuente: elaboración propia

### Cuenta de pérdidas y ganancias escenario pesimista

**Ilustración 34: Cuenta PyG del escenario pesimista**

PyG FINAL DEL AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cuotas gimnasio	143.770	270.729	276.144	281.667	287.300
Servicios de nutrición	6.636	13.536	13.807	14.083	14.365
Ventas tienda	3.152	8.122	8.284	8.450	8.619
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>153.557</b>	<b>292.388</b>	<b>298.235</b>	<b>304.200</b>	<b>310.284</b>
<b>Gastos de explotación</b>	<b>Total Anual</b>				
Sueldos y salarios	108.000	110.160	112.363	114.610	116.903
Alquiler	48.000	48.960	49.939	50.938	51.957
Limpieza	24.000	24.480	24.970	25.469	25.978
Marketing	12.000	12.240	12.485	12.734	12.989
Agua, electricidad	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495
Mantenimiento y reparaciones	3.600	3.672	3.745	3.820	3.897
Alarma	2.400	2.448	2.497	2.547	2.598
Seguros	3.600	3.672	3.745	3.820	3.897
Suministros oficina	3.600	3.672	3.745	3.820	3.897
Gestoría	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Telefono	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Internet, pagina web	2.400	2.448	2.497	2.547	2.598
Varios	24.000	24.480	24.970	25.469	25.978
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>240.000</b>	<b>244.800</b>	<b>249.696</b>	<b>254.690</b>	<b>259.784</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-86.443</b>	<b>47.588</b>	<b>48.539</b>	<b>49.510</b>	<b>50.500</b>
Amortizaciones (máquinas, mobiliario)	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
<b>EBIT</b>	<b>-95.443</b>	<b>38.588</b>	<b>39.539</b>	<b>40.510</b>	<b>41.500</b>
BAT 15% (start-up)	0	5.788	5.931	6.077	6.225
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-95.443</b>	<b>32.799</b>	<b>33.608</b>	<b>34.434</b>	<b>35.275</b>

Fuente: elaboración propia

## Análisis del escenario pesimista

En el escenario pesimista, nuestros cálculos han sido que nos costaría bastante trabajo captar clientes y estos aumentarían de forma muy gradual mes a mes (alrededor de un 2% mensual). Es decir, que nuestra oferta no conseguiría una tracción inicial adecuada, y el punto de equilibrio se retrasaría hasta el mes 10 después de la apertura, una vez hubiésemos alcanzado un 20% de ocupación, lo que significarían unos 75 clientes en activo.

A final de año nuestras estimaciones calculan una ocupación de alrededor de un 24% de las sesiones disponibles (lo que supone un 13% de media mensual), y a partir del segundo año consideramos un crecimiento moderado del 2% anual en número de clientes. Tendríamos problemas de liquidez al no cubrir nuestro fondo de maniobra las pérdidas acumuladas durante los primeros meses. En los siguientes años, con tasas de ocupación entre el 25 y el 30% **el resultado de explotación no sería suficientemente atractivo como para justificar la inversión.**

Este escenario nos muestra que, si no somos capaces de llenar el mejor horario del gimnasio para los clientes (horas pico), esto significa que nuestra propuesta no resulta suficientemente atractiva para ellos. Habría que tener preparado un plan de acción para aumentar la captación de clientes analizando en profundidad el *Customer Journey* y adaptando el plan de marketing adecuadamente. Indicamos a continuación algunos posibles problemas y las acciones más adecuadas para solucionarlos:

- Una generación baja de *leads* (clientes potenciales), significa que no somos conocidos para ellos, por lo que deberíamos enfocarnos en mejorar nuestra visibilidad en RRSS.
- Una falta de conversión después de los primeros contactos del cliente con nosotros (no se hacen miembros del centro) puede ser señal de una mala comunicación por nuestra parte, o de un precio elevado.
- Una rotación de clientes elevada (baja lealtad) es señal de que nuestra propuesta de entrenamiento no está resultando atractiva para ellos.

Para adaptarnos rápidamente y tomar las decisiones adecuadas, es fundamental conseguir el máximo *feedback* de todos los clientes, -potenciales o actuales-, con los que interactuemos, y poner en marcha un plan sólido y rápido de análisis y actuación.

## ANEXO 14

### Escenario optimista

**Ilustración 35: Hipótesis de trabajo del escenario optimista**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ocupación</b>	38%	65%	66%	67%	68%
<b>Incremento ocupación</b>	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Aumento cuotas</b>	0	0	0	0	0
<b>Aumento costes</b>	2%	2%	2%	2%	2%

### Cuenta de pérdidas y ganancias escenario optimista

**Ilustración 36: Cuenta de PyG del escenario optimista**

PyG FINAL DEL AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cuotas gimnasio	414.720	718.848	733.225	747.889	762.847
Servicios de nutrición	18.662	35.942	36.661	37.394	38.142
Ventas tienda	8.709	21.565	21.997	22.437	22.885
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>442.092</b>	<b>776.356</b>	<b>791.883</b>	<b>807.721</b>	<b>823.875</b>
<b>Gastos de explotación</b>					
Sueldos y salarios	108.000	108.000	110.160	112.363	114.610
Alquiler	48.000	48.000	48.960	49.939	50.938
Limpieza	24.000	24.000	24.480	24.970	25.469
Marketing	12.000	12.000	12.240	12.485	12.734
Agua, electricidad	6.000	6.000	6.120	6.242	6.367
Mantenimiento y reparaciones	3.600	3.600	3.672	3.745	3.820
Alarma	2.400	2.400	2.448	2.497	2.547
Seguros	3.600	3.600	3.672	3.745	3.820
Suministros oficina	3.600	3.600	3.672	3.745	3.820
Gestoría	1.200	1.200	1.224	1.248	1.273
Telefono	1.200	1.200	1.224	1.248	1.273
Internet, pagina web	2.400	2.400	2.448	2.497	2.547
Varios	24.000	24.000	24.480	24.970	25.469
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>240.000</b>	<b>240.000</b>	<b>244.800</b>	<b>249.696</b>	<b>254.690</b>
<b>EBITDA</b>	<b>202.092</b>	<b>536.356</b>	<b>547.083</b>	<b>558.025</b>	<b>569.185</b>
Amortizaciones (máquinas, mobiliario)	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
<b>EBIT</b>	<b>193.092</b>	<b>527.356</b>	<b>538.083</b>	<b>549.025</b>	<b>560.185</b>
BAT 15% (start-up)	28.964	79.103	80.712	82.354	84.028
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>164.128</b>	<b>448.252</b>	<b>457.371</b>	<b>466.671</b>	<b>476.157</b>

Fuente: elaboración propia

## **Análisis**

La captación de clientes empezaría de forma rápida, y el número de clientes aumentaría un 5% mensual, alcanzando el punto de equilibrio rápidamente, en unos 3 meses. El aumento de clientes continuaría siendo del 5% neto mensual, alcanzando un 65% en el mes 12 (con un 38% de media en el año 1). Esa cifra la incrementaríamos un 1% para los años posteriores.

Si llegásemos a este escenario, con toda probabilidad deberíamos invertir en nuevas máquinas ARX, razón por la cual alquilamos un local con espacio suficiente para la expansión. Los resultados serían espectaculares, por lo que la ejecución del plan de expansión estaría garantizada.

-----