

TRABAJO FIN DE GRADO:
**“COMPETENCIA EN EL SECTOR DEL
FITNESS: DIFERENCIACIÓN VS. GUERRA
DE PRECIOS”**



UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Alumno: José Gaspar Jiménez Panadero

Tutora: Marina Estrada de la Cruz

ÍNDICE

RESUMEN/ ABSTRACT	7
Capítulo 1. Introducción.....	9
1.1. Introducción	9
1.2. Objetivos del proyecto	10
Capítulo 2. Metodología.....	10
Capítulo 3. Análisis general del sector.....	11
3.1. Análisis del sector del Fitness a nivel nacional	11
3.2. Matriz de Abell	13
3.3. Análisis del entorno general (PESTEL)	16
3.4. Situación actual del sector del Fitness.....	29
Capítulo 4. Análisis del entorno específico	30
Capítulo 5. Análisis de la empresa Cosmopolitan Spa & Fitness club	38
5.1. Historia y evolución de las empresas	38
5.2. Mercado y Servicios ofrecidos	39
5.3. Misión, visión y valores	41
5.4. Recursos y capacidades	41
5.4.1. Recursos financieros	42
5.4.2. Recursos físicos.....	44
5.4.3. Recursos intangibles.....	45
5.5. Factores internos y externos.....	46
5.5.1. Análisis DAFO.....	46
5.5.2. Matriz CAME.....	48
5.6. Estrategias de diferenciación.....	50
Capítulo 6. Análisis de la empresa Dreamfit Alicante S.L.	52
6.1. Historia y evolución de las empresas	52
6.2. Mercado y servicios ofrecidos.....	54
6.3. Misión, visión y valores	55
6.4. Recursos y capacidades	56
6.4.1. Recursos financieros	56
6.4.2. Recursos físicos.....	58
6.4.3. Recursos intangibles.....	59
6.5. Factores internos y externos.....	60
6.5.1. Análisis DAFO.....	60

6.5.2. Matriz CAME.....	62
6.6. Estrategias de diferenciación.....	63
Capítulo 7. Comparativa entre Dreamfit Alicante y Cosmopolitan spa & fitness club.....	64
Capítulo 8. Propuestas de mejora.....	77
Bibliografía	81



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Centros low cost	9
Tabla 2. Normativa	16
Tabla 3. Beneficiarios de ayudas	18
Tabla 4. Incentivos	19
Tabla 5. Tasa anual de variación del PIB en %	21
Tabla 6. Tasa anual de variación del gasto público en % y por trimestres	22
Tabla 7. Evolución del Desempleo en valores absolutos 2009-2016	23
Tabla 8. Porcentaje de actividad deportiva por niveles de asistencia	25
Tabla 9. Índice de Desempleo Ambiental	26
Tabla 10. Cargos Coves Selva S.L.	38
Tabla 11. Servicios ofertados a destacar	51



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Planteamiento de Abell.....	14
Figura 2. Productos obsequio.....	15
Figura 3. Ejemplo máquina cardio.....	28
Figura 4. Análisis de Porter.....	31
Figura 5. Estrategia de captación de clientela Cosmopolitan.....	33
Figura 6. Rutas disponibles para el club del corredor.....	34
Figura 7. Ubicación Cosmopolitan y Dreamfit.....	36
Figura 8. Fotografía ludoteca.....	40
Figura 9. Situación patrimonial de una sociedad.....	42
Figura 10. Bienes inmuebles Cosmopolitan.....	44
Figura 11. Maquinaria Cosmopolitan.....	45
Figura 12. Logos Cosmopolitan.....	46
Figura 13. Taller desayuno saludable.....	52
Figura 14. Abonos mensuales Dreamfit.....	54
Figura 15. Maquinaria Technogym.....	55
Figura 16. Tecnología virtual.....	59
Figura 17. Clase Jukari.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Número de personas asociadas a clubes deportivos en millones.....	24
Gráfica 2. Comparación de la facturación bruta.....	29
Gráfica 3. Interés a lo largo del tiempo.....	30
Gráfica 4. Evolución empresas/centros.....	32
Gráfica 5. Activos financieros.....	42
Gráfica 6. Inmovilizado material.....	44
Gráfica 7. Partidas del pasivo Dreamfit.....	57
Gráfica 8. Ingresos.....	65
Gráfica 9. Gastos.....	67
Gráfica 10. Resultado de explotación.....	68
Gráfica 11. Capital corriente.....	69
Gráfica 12. Ratio Liquidez.....	69
Gráfica 13. Ratio Tesorería.....	70
Gráfica 14. Ratio Rotación Global Activo.....	71
Gráfica 15. Ratio Garantía.....	71
Gráfica 16. Ratio Endeudamiento Total.....	72
Gráfica 17. Ratio Calidad del Pasivo.....	73
Gráfica 18. Ratio Autonomía Financiera.....	73
Gráfica 19: Contribución personal.....	75
Gráfica 20: Cobertura del gasto personal.....	75
Gráfica 21: Rentabilidad económica.....	76
Gráfica 22: Rentabilidad financiera.....	77

RESUMEN/ ABSTRACT

En el presente Trabajo Fin de Grado (TFG), titulado “Competencia en el sector del Fitness: diferenciación vs. guerra de precios”, se llevará a cabo un análisis del sector del Fitness y se presentarán los modelos de negocio que se basan en la diferenciación y en el *low cost* y, en concreto, se compararán los resultados económicos entre Cosmopolitan y Dreamfit para el año 2015. Al mismo tiempo, se estudiarán ambas empresas, ahondando en múltiples aspectos, tales como recursos, capacidades, objetivos estratégicos o entorno específico.

La motivación para la realización de este TFG reside en el interés de adentrarnos en un sector muy importante en España, como es el Fitness, en el que la competencia entre precios/calidad es muy alta, y en el que la preferencia o no de los usuarios puede variar en función de determinadas condicionantes, como pudiera ser la crisis económica, siendo siempre preferibles aquellos locales que optan por un equilibrio entre ambas variables: costes y calidad de los servicios ofertados.

En primer lugar, en los capítulos 1 y 2, se presentará una breve introducción sobre la situación actual que experimenta el sector y, a continuación, se especificarán los objetivos que se han delimitado para la presente investigación, tanto el general como los específicos, y la metodología empleada en este estudio.

En segundo lugar, en el capítulo 3, se efectuará un análisis general del sector, el cual ha sido desglosado en cuatro puntos: análisis del Fitness a nivel nacional, aplicación de la matriz de Abell, análisis del entorno general mediante PESTEL y presentación del estado actual de dicho sector. Y, en el capítulo 4, el análisis que se llevará a cabo será el específico.

Tras esto, en tercer lugar, se profundizará en Cosmopolitan spa & fitness club, atendiendo a los siguientes aspectos, todo ello dentro del capítulo 5: historia y evolución; mercado y servicios ofertados; misión, visión y valores; recursos y capacidades, que quedan desglosados en recursos financieros, físicos e intangibles; análisis DAFO, y matriz CAME, en relación a los factores externos e internos que pueden repercutir en el desarrollo de la empresa. El capítulo 6 está destinado al estudio de Dreamfit Alicante S.L., siguiendo el mismo esquema y procedimiento de investigación. Estos apartados sirven para, en el capítulo 7, comparar ambas empresas, que se erigen en exponentes de gimnasios *premium* y *low cost*.

Mediante este análisis se obtendrá la situación de cada empresa, comentándose también posibles causas que han podido llevar a cada una de ellas a su posición actual, así como fortalezas y debilidades de cada una y diferencias entre ambas. Finalmente, se emiten las conclusiones y se exponen una serie de propuestas de mejora.



Capítulo 1. Introducción

1.1. Introducción

El negocio del *fitness* es uno de los sectores más importantes a tener en cuenta en España. Ejemplificándolo mediante datos estadísticos (*Life Fitness*, 2015), podemos observar que de 46,5 millones de personas que integran la sociedad española, 4,89 millones son socias de clubes (tanto públicos como privados). Además, la cuota media ronda los 40 euros al mes, y el volumen del negocio total asciende a 2.134 millones de euros.

No obstante, la mayor parte de dichos centros (privados) pertenecen a grandes cadenas especializadas en ofrecer una amplia gama de servicios a precios muy bajos. Son los llamados *low cost* que, en España, se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 1: *Centros low cost*

<i>Empresa</i>	<i>Centros</i>	<i>Socios</i>
	40 Clubes en España	+100.000
	29 Clubes en España	+200.000
	32 Clubes en España 244 Clubes en Europa	+1.200.000
	28 Clubes en España	+98.000
	22 Clubes en España	+70.000

Fuente: Elaboración propia

En otras palabras, únicamente 9 de las 37 grandes empresas de gimnasios a bajos precios concentran el 74% del conjunto total a nivel nacional.

Por todo ello, es altamente complejo permanecer en un sector tan competitivo en el que el nivel de inversión inicial es considerablemente elevado, la tecnología evoluciona de forma más compleja y costosa, el poder de negociación de los clientes es cada vez mayor, y los servicios adicionales para poder competir son, en la mayoría de los casos, insuficientes para hacer frente a los competidores especializados en precio.

Sin embargo, una gran parte de la población es consciente de las desventajas con las que cuentan este tipo de gimnasios *low cost*. De esta manera, y aprovechando dichos inconvenientes, surgen los gimnasios privados *premium*, dotados de una gran gama de servicios complementarios, así como de las últimas novedades en maquinaria, clases e instalaciones.

En el presente Trabajo Fin de Grado (TFG) se describirá el caso de dos empresas reales con las que se ejemplifican todas las dificultades que surgen al competir en este sector. La primera empresa objeto de estudio se denomina Cosmopolitan Spa & Fitness Club y se encuentra situada en la calle Gerona, 18-20 Alicante. Para poder comparar esta con una empresa *low cost* de características similares, se recurrirá a Dreamfit, situada en el Parque Comercial y de Ocio Vistahermosa (Alicante).

1.2. Objetivos del proyecto

La finalidad general del presente trabajo consiste en realizar un análisis del sector del *fitness* y presentar los modelos de negocio basados en la diferenciación y en *low cost*. También se han delimitado objetivos específicos:

- Comparación de los resultados económicos entre Cosmopolitan y Dreamfit para el año 2015.
- Estudio histórico de cada una de las empresas profundizando en los aspectos referentes a su mercado, recursos y capacidades, objetivos estratégicos y entorno específico.

Capítulo 2. Metodología

Para el estudio de ambas empresas, se utilizará tanto información primaria como secundaria.

Concretamente, la información primaria ha sido extraída de entrevistas, consultas y correspondencia con el personal perteneciente a la empresa Cosmopolitan Spa & Fitness Club que ha prestado su colaboración para la elaboración de este TFG. Este tipo de información queda reflejada en el apartado de descripción de la empresa, en donde se

introducen los orígenes de la sociedad, su situación actual y los proyectos puestos en marcha de cara al futuro.

Por lo que respecta a la información secundaria, se han obtenido datos económicos procedentes de la base de datos SABI, artículos de empresas dedicadas a ofrecer maquinaria a los gimnasios y que elaboran encuestas sobre hábitos saludables y deportivos en la sociedad española como *Life Fitness*, datos del INE (población, estilos de vida y padrón por municipios), libros referenciados en bibliografía, así como artículos de revistas, periódicos o publicaciones debidamente citados.

Este tipo de información se utilizará tanto en el apartado de análisis del entorno general, mediante la herramienta PESTEL, como en los análisis del entorno específico de cada una de las empresas, a través del análisis de Porter, DAFO, matriz de Abell y análisis CAME. Además, esta información será útil para evaluar los métodos que podrán incorporar para la captación de clientes utilizando las últimas innovaciones del mercado.

Por último, y para el análisis económico de la empresa y su competidora, se empleará información secundaria tanto de Cosmopolitan Spa & Fitness Club como de Dreamfit, con el fin de estimar las rentabilidades de ambas sociedades para su posterior comparación.

Capítulo 3. Análisis general del sector

3.1. Análisis del sector del *Fitness* a nivel nacional

La evolución que ha experimentado el sector del *fitness* refleja con claridad los cambios acaecidos en la sociedad con el paso del tiempo, mostrando sus nuevas necesidades, así como la modificación de las tecnologías e instalaciones utilizadas por los centros.

Hasta los años 90, el tipo de servicio básico que se consumía en los gimnasios españoles era única y exclusivamente el culturismo, es decir, no se recurría a instalaciones complementarias como piscinas o *spa*, ni a clases colectivas como *Zumba* o *Body-Combat*. Se trataba de centros familiares –o comúnmente denominados “de barrio”– en los que primaban las rutinas relativas al levantamiento de pesas con el principal objetivo de conseguir la hipertrofia muscular.

En cuanto a las instalaciones, la superficie útil del local era muy reducida, contando la mayoría de las veces con una única sala en la que se utilizaban todas las máquinas. A consecuencia de esto, el aforo era muy limitado y, por ello, la mayoría de las veces los clientes que por primera vez querían apuntarse a uno de estos gimnasios tenían que esperar al abandono por parte de alguno de los ya existentes, si el local había alcanzado los niveles máximos de clientela.

No obstante, y aludiendo a la publicación de M.A. de la Cámara Serrano (2015), ha habido dos grandes cambios en este sector:

- 1) A finales de los años 90, la tendencia de los gimnasios se modificó por influencias extranjeras procedentes, en su mayoría, de Estados Unidos, y optaron por implementar servicios adicionales, como clases colectivas, además de tratamientos relacionados con la salud y la belleza.

La introducción de la tecnología como herramienta de promoción se produjo en 2006, cuando se emplearon las redes sociales como medio de publicidad y venta. Por lo que respecta a la maquinaria, su funcionamiento ha evolucionado hasta conseguir la máxima eficiencia para el crecimiento muscular. Su inclinación, tecnología, movimientos y tamaño son el resultado de años de innovación, permitiéndose así la máxima hipertrofia combinando su uso con un programa de ejercicios adaptados personalmente al cliente y una buena dieta expresamente realizada en función de los objetivos musculares del usuario.

- 2) A partir del 2009, surgen los denominados centros *low cost*.

Su aparición y posterior expansión responde a varios motivos, siendo el principal de todos ellos la llegada de la crisis económica, la cual permitió el surgimiento masivo de este tipo de gimnasios, teniendo como novedad la gran diferencia de precios en las cuotas mensuales comparados con los centros tradicionales.

La concepción *low cost* “combina precios bajos con un bajo valor agregado en los productos y servicios que ofrece la compañía, y un enfoque dirigido al segmento del mercado sensible al precio” (Sánchez, 2011). Es decir, combina bajos precios con una gama de servicios muy limitada, con el fin de reducir al máximo sus costes.

No obstante, y derivado de su enfoque en la reducción de costes, estos gimnasios cuentan con una serie de inconvenientes en comparación a los gimnasios *premium*. Son los siguientes:

- El volumen de los socios es muy elevado, tanto para las clases colectivas como para las salas de musculación. Este es un aspecto muy importante a tener en cuenta, ya que la mayoría de clientes cuentan con un tiempo limitado y no les agrada tener que estar esperando a que una máquina se encuentre disponible para ser utilizada.
- La mayoría de estos gimnasios no cuentan con un buen asesoramiento por parte de personal formado para aconsejar la correcta utilización de las máquinas, lo que incrementa el riesgo de lesiones y ejercicios incorrectamente realizados.
- Ausencia de servicios complementarios como parking, saunas, masajes o piscinas.

En la actualidad, la recuperación económica ha posibilitado un desarrollo del consumo privado. Esto es una buena noticia para negocios como los centros deportivos, ya que cuentan no solo con más clientes, sino con usuarios con mayor poder adquisitivo para las clases, los entrenamientos personales y los servicios complementarios de nutrición e indumentaria; aunque sobre dichas cuestiones se profundizará en el apartado relativo al análisis PESTEL.

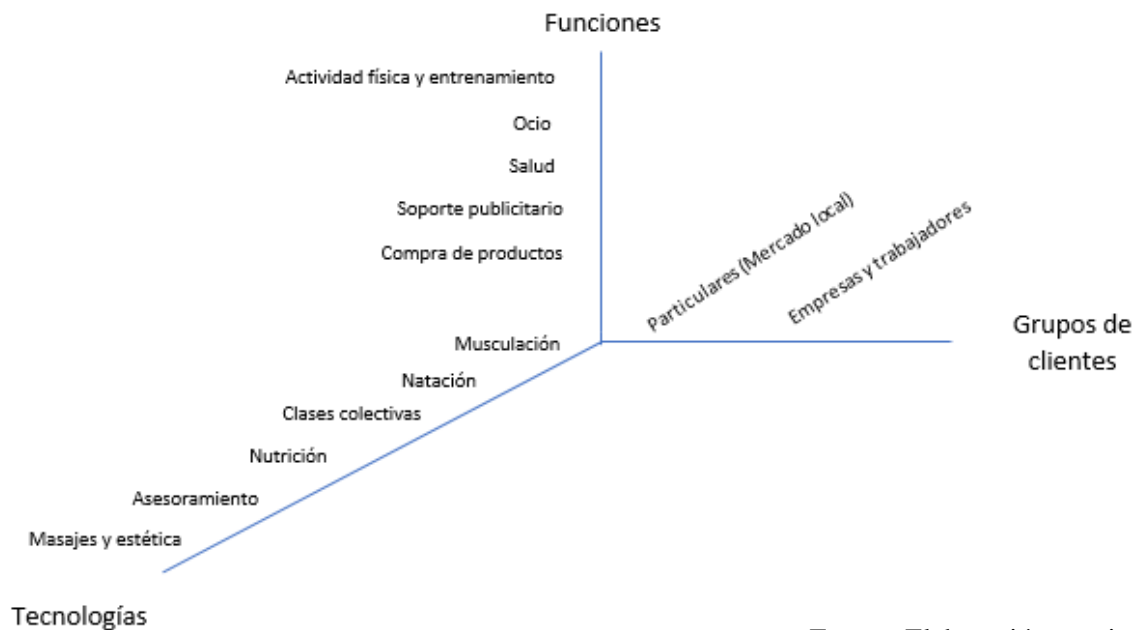
3.2. Matriz de Abell

Con el fin de definir más claramente el entorno competitivo de este sector, se utilizará el planteamiento de Abell, basado en las siguientes dimensiones (Guerras y Navas, 2015):

- Clientes: a quienes van dirigidos los servicios que ofrece el sector.
- Funciones: necesidades satisfechas por el servicio.
- Tecnologías: necesidades cubiertas por los servicios.

Esquemáticamente, los apartados se muestran en la Figura 1:

Figura 1: *Planteamiento de Abell*



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, entre las funciones a las que atiende el sector del *fitness* caben destacar las siguientes:

- Actividad física y entrenamiento. Constituye la función principal del sector, la cual está presente tanto en los gimnasios *low cost* como en los *premium*, y es satisfecha mediante la utilización de las máquinas de musculación y la asistencia a clases programadas.
- Ocio. Entendiéndose como una función distinta a la anterior, puesto que no todos los clientes tienen como principal objetivo el ejercicio físico, sino también la socialización a través de la búsqueda de nuevas amistades o el consumo de su tiempo libre en actividades organizadas por dichos centros.
- Salud. La mayoría de centros poseen personal especializado en nutrición y dietética con el fin de acompañar el programa de ejercicios con una alimentación adecuada y personalizada en función de los objetivos del cliente. Además, los centros más sofisticados ofrecen tratamientos sobre la piel, tales como la chocolaterapia corporal o la acupuntura facial.
- Soporte publicitario. Dependiendo del volumen de clientes y el prestigio que posea el gimnasio, multitud de marcas relacionadas con el sector de la nutrición intentan publicitarse normalmente mediante obsequios en la compra de sus

productos, como con batidoras por la compra de proteínas, o mochilas para la ropa deportiva.

Figura 2: *Productos obsequio*



Fuente: Amix



Fuente: *Life Fitness*

- Compra de productos. Esta función es exclusiva de grandes gimnasios o franquicias, las cuales acuerdan con empresas la producción de ciertos productos para su venta y posterior utilización en su gimnasio, como gorros para las piscinas, candados para las taquillas, bolsas de deporte con el nombre del gimnasio, ropa para el ejercicio o toallas para las zonas de agua.

Respecto a la tecnología, cabe señalar que los servicios ofrecidos dependerán del tipo de gimnasio. Una práctica muy utilizada en los últimos años es la subcontratación, basada en contactar con personas declaradas en régimen de autónomo para que se desplacen al gimnasio y poder ofrecer los servicios de fisioterapia o clases colectivas. De esta manera, se consiguen reducir los costes al no tener a una persona contratada durante todo el año, sino que se programan una serie de horas a la semana y se le retribuyen a comisión en función de los precios pactados entre la empresa y el personal.

En último lugar, tenemos los grupos de clientes. Es necesario diferenciar entre:

- Particulares: servicios dirigidos tanto a mujeres como a hombres, y con un amplio rango de edad. Algunos gimnasios cuentan incluso con actividades específicamente orientadas a niños, por ejemplo, guardería infantil o clases de natación adaptada.
- Empresas: consiste en captar clientes mediante ofertas dirigidas a empresas con el fin de atraer a los trabajadores de las mismas. De esta forma, estos trabajadores tendrán abonos especiales facilitados por su empresa, mientras que el gimnasio consigue aumentar su público objetivo.

Muy semejante a lo anterior es ofertar descuentos a los trabajadores del propio gimnasio, mejorando así la relación de estos con la empresa.

3.3. Análisis del entorno general (PESTEL)

Para el estudio del entorno general del sector de las actividades deportivas, se utilizará la herramienta PESTEL, basada en el análisis de los factores que delimitan sus iniciales: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Comenzamos por los **factores legales** y, en concreto, nombrando los requisitos legales que todo centro deportivo debe tener en cuenta para su apertura:

- Declaración ante hacienda, previa al inicio de operaciones.
- Inscripción de la sociedad en el registro mercantil.
- Alta en la tesorería general de la seguridad social y alta de empleados.
- Licencia de apertura de la actividad y licencia de obra (si fuera necesario).

La normativa relacionada con la gestión de dichas instalaciones es la siguiente (Tabla 2):

Tabla 2: *Normativa*

<i>Ley/Decreto</i>	Descripción	Aspectos
<i>Ley 10/1990 de 15 octubre</i>	Ley del Deporte	General
<i>Real Decreto 1853/1993 de 22 de octubre</i>	Reglamento para instalaciones de gas	Construcción
<i>Real Decreto 1618/1990 de 4 de julio</i>	Reglamento de instalaciones de Calefacción. Climatización y agua caliente	Construcción y medioambiente

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes

En este apartado hemos tenido en cuenta también la normativa relativa al consumo de productos con sustancias que favorecen el crecimiento de los tejidos, dado que se suelen demandar y vender en los establecimientos objeto de estudio.

Entre las sustancias ilegales, los productos más utilizados son los esteroides anabólicos, los cuales actúan sobre la testosterona y las hormonas de crecimiento, con el propósito de conseguir una hipertrofia muscular mucho más rápida e indolora. No obstante, y debido a la multitud de efectos secundarios que producen, están prohibidos tanto en las competiciones como en los gimnasios o centros deportivos. Algunos de sus efectos

negativos son los problemas hepáticos, la calvicie, el aumento del colesterol y la ginecomastia.

Por ello, la normativa relativa al dopaje es bastante extensa y se actualiza frecuentemente. Teniendo como referencia la Ley Orgánica 3/2013 del 20 de junio sobre la salud del deportista y la lucha contra el dopaje en la actividad deportiva, caben señalar los siguientes aspectos que en ella se recogen:

- La obligatoriedad de los deportistas a someterse a exámenes periódicos realizados durante las competiciones deportivas.
- Distingue sanciones diferentes entre deportistas y demás personas con licencia deportiva como árbitros o técnicos.
- En la expedición de la licencia federativa será la agencia española de protección de la salud la encargada de realizar los reconocimientos médicos.

Asimismo, cuando en los centros deportivos se organicen actividades para las que se requieran determinadas instalaciones, tales como campos de fútbol o pistas de atletismo, se atenderá a lo regulado en las Normas de Instalaciones Deportivas y de Esparcimiento, elaboradas por el Consejo Superior de Deportes. Entre los contenidos que recogen, se incluye la regularización de situaciones como el trazado que deben de tener las pistas, la orientación solar, la iluminación o el material deportivo. Dichas normas tendrán que ser acatadas cuando se realicen competiciones deportivas en todos aquellos centros en los que alguna instalación haya sido financiada con fondos del Consejo Superior de Deportes e Instalaciones Deportivas.

No obstante, es importante analizar la legislación teniendo en cuenta la comunidad autónoma en la que residan los locales. Por ello, y siguiendo como ejemplos los dos gimnasios situados en Alicante, la legislación de la Comunidad Valenciana relativa al deporte, recogida en la Ley 4/1993 del 20 de diciembre, señala en su preámbulo que “el deporte como bien cultural no es solo un elemento de mejora de la salud pública, de bienestar social, ni siquiera exclusivamente de calidad de vida. El deporte es, además, en los albores del próximo siglo, un elemento esencial de convivencia”. Debido al entorno dinámico del sector estudiado, la Comunidad Valenciana actualiza la normativa anterior en la Ley 2/2011, denominada del Deporte y la Actividad Física, la cual explica en su artículo 1 el objeto de promocionar, coordinar y regular el deporte y la actividad física en el ámbito de las competencias de la Generalitat.

Además, tanto los gimnasios públicos como los privados que posean zonas de agua en las que se encuentren piscinas de carácter colectivo, se atenderá a lo dispuesto en el Decreto 255/1994 del 7 de diciembre por el que se regulan las normas higiénico-sanitarias y de seguridad de las piscinas de uso colectivos y de los parques acuáticos.

En segundo lugar, nos centramos en los **factores políticos**:

En el ámbito político, y una vez superada la etapa más complicada de la crisis económica, puede afirmarse que los recortes efectuados durante los años anteriores a la misma también han afectado a las instalaciones deportivas. De hecho, cada año se ofrecían ayudas relativas a la construcción de infraestructuras deportivas y renovación de máquinas para equipos deportivos. Subvenciones que terminaron en el año 2012 a consecuencia de los numerosos programas de austeridad previstos por el gobierno español. En la actualidad, los beneficiados de algún tipo de ayuda por la realización de actividades relacionadas con el deporte son, tal y como se muestra en la Tabla 3, los siguientes:

Tabla 3: *Beneficiarios de ayudas*

Beneficiado	Descripción	Organismo responsable
<i>Deportistas españoles por resultados obtenidos</i>	Premios relativos a las medallas conseguidas por deportistas españoles en competiciones nacionales e internacionales.	Consejo Superior de Deportes junto con las Federaciones Deportivas Españolas.
<i>Desplazamientos de clubes</i>	Desplazamientos a la península de clubes y deportistas de Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla.	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
<i>Becas para enseñanzas deportivas</i>	Becas que forman parte del Sistema Educativo Nacional.	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Fuente: Consejo Superior de Deportes

Pese a la falta de ayudas específicas para gimnasios o centros deportivos, el estado español sí concede determinados incentivos para las empresas de reducida dimensión, los cuales son aplicables con independencia del sector siempre que el importe neto de la cifra de negocios del periodo impositivo anterior sea inferior a 10 millones de euros. Los beneficios más importantes son los que se detallan a continuación (Tabla 4):

Tabla 4: *Incentivos*

<i>Incentivo</i>	Requisito	Importe
<i>Libertad de Amortización</i>	- Tener la condición de ERD. - La plantilla media debe incrementarse durante los 24 meses siguientes a la entrada de los bienes. - Dicho incremento se mantenga durante otros 24 meses.	120.000 x Incremento
<i>Libertad de amortización para inversiones de menos de 300€</i>	- Tener la condición de ERD. - Límite de 25.000 €. - Elementos nuevo del inmovilizado.	Valor unitario del bien < a 300€
<i>Amortización acelerada</i>	- Tener la condición de ERD.	2 x coef. de amortización lineal máximo
<i>Pérdidas por deterioro de insolvencia de deudores</i>	- Tener la condición de ERD.	Límite máximo del 1% sobre el importe del deterioro
<i>Amortización de elementos patrimoniales objeto de reinversión</i>	- Tener la condición de ERD. - Plazos regulados en el artículo 42.6 TRLIS.	3% x coef. de amortización lineal máximo
<i>Reserva de nivelación</i>	-Tener la condición de ERD.	Aminoración de la base imponible en un 10% durante los 5 años siguientes.

Fuente: Agencia Tributaria

Por último, las instituciones a nivel europeo poseen una gran multitud de programas, los cuales tienen un objetivo doble: la difusión de la actividad física y la legislación de políticas más eficaces relativas a la cooperación entre organizaciones. Caben destacar (European Union, 2017):

- Erasmus + deporte: Programa puesto en marcha por la unión europea, siendo su objetivo la cooperación, el diálogo y la participación.
- Directrices de actividad física de la UE: Actuaciones recomendadas para apoyar la actividad física que promueve la salud (Health y Sport, 2008). Este programa se estructura en cinco bloques: Introducción, Enfoque transversal, Áreas de

Actuación e Indicadores, Monitorización y Evaluación, Concienciación pública y divulgación.

El primero de ellos trata sobre los beneficios que tiene la actividad física, indicando qué se entiende por deporte, así como las ventajas asociadas al mismo. Además, recoge diferentes estudios de otras instituciones relacionadas como la organización mundial de la salud y conclusiones sobre la obesidad y métodos de prevención primarios, grupos de edad en riesgo o minutos de ejercicios recomendables en función de intervalos de sexo y años.

El segundo bloque informa a los gobiernos acerca de la colaboración entre ministerios o agencias para la promoción de la actividad física. En este punto, la Unión Europea ejemplifica, mediante casos prácticos reales, cómo determinados países orientan sus políticas alimentarias, educacionales o deportivas para la consecución de los objetivos programados.

El tercer bloque es el más extenso. En él se incluyen aspectos tales como las funciones del gobierno central en su papel de financiador principal, el papel de los gobiernos regionales y locales como responsables de las infraestructuras, el sector del deporte organizado y no organizado, la potenciación del transporte en bicicleta para las grandes ciudades, y temas variados como lo son la planificación urbana, la seguridad pública, el medio ambiente, o los servicios para mayores.

Para terminar el informe, se alude a los indicadores necesarios para obtener información acerca de la implementación de las políticas y sus resultados. Algunos ejemplos son la tasa de población que alcanza los niveles de actividad física recomendados, duración de la actividad, niveles de forma física, etc. Todo ello acompañado de efectivas campañas de divulgación para conseguir involucrar a la comunidad, siendo estos los principales beneficiarios de todas las medidas.

- Recomendación del Consejo de 2013: Recomendaciones que la comisión europea ofrece sobre la actividad física a los países miembros (Recomendaciones Unión Europea, 2013). De este informe es de destacar cómo Europa ofrece una serie de indicadores organizados por ámbitos temáticos, en los que se recoge una gran multitud de variables, cada una de ellas acompañada del grado de disponibilidad de los datos por parte de los gobiernos.
- Lucha contra el dopaje: Para evitar dicha práctica, la UE trata de erradicarla junto con las administraciones de cada país, el consejo de Europa, la UNESCO y la agencia mundial antidopaje.

Abordamos los **factores económicos** en tercer lugar:

Por lo que respecta a la economía española, la situación actual es más positiva que la que se ha venido experimentando en los años inmediatamente anteriores. Uno de los indicadores más utilizados para representar el nivel de crecimiento económico es el PIB (Producto Interior Bruto), definido como la producción agregada en la contabilidad nacional (Blanchard, Amighini, Giavazzi, 2012), entendiéndose por producción agregada el valor final de todos los bienes y servicios producidos en una economía, en un periodo de tiempo concreto. En nuestro caso, y utilizando las fuentes del Instituto Nacional de Estadística, podemos observar lo siguiente (Tabla 5):

Tabla 5. *Tasa anual de variación del PIB en %*

Año	Tasa anual en %
2016	3.2
2015	3.2
2014	1.4
2013	-1.7
2012	-2.9
2011	-1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Estos datos están comparados con los del año base 2010 y muestran una evolución favorable hacia tasas positivas del producto interior bruto. Dicho indicador está formado por una serie de variables que afectan directamente a su resultado final, y son:

- Consumo privado: valor de mercado de todos los bienes y servicios comprados por los hogares (Banco Mundial, 2016). Esta variable depende de la renta disponible de forma directa, es decir, a mayor renta, mayor compra de bienes. En España, según la encuesta de presupuestos familiares del Instituto Nacional de Estadística, el gasto medio de los hogares fue en 2015 de 27.420€, esto es un aumento del 1.4% anual. Siendo el gasto total de 503.815.863 €.
- Las causas de dicho incremento son, de forma indirecta, una consecuencia del mejor estado de la economía. Las familias, al poseer una mayor renta disponible, aumentan sus gastos en servicios –hoteles, cafeterías o restaurantes–. Destaca también el aumento en mobiliario y equipamiento de

viviendas, así como la partida de ocio, espectáculos y cultura derivado de la mayor contratación de las vacaciones “todo incluido”.

- Inversión: este término hace referencia a la entrada de capital que se realiza en un país como consecuencia de dos situaciones: renovación íntegra de capital o renovación de equipos para evitar la depreciación.

Esta variable está estrechamente relacionada con el tipo de interés, entendiéndose como el precio de los préstamos necesarios para la compra de dicho material. De esta forma, habrá una relación inversamente proporcional entre ambos términos, es decir, a mayor tipo de interés, menor inversión, y viceversa.

En nuestro país, la formación bruta de capital fijo refleja tasas de variación positivas en todos los trimestres del año 2016 y 2015, comparadas con el año base 2010 (INE, 2017). Entre las posibles consecuencias de dicha mejora destaca la mayor facilidad que poseen las empresas en la solicitud de préstamos a entidades bancarias.

- Gasto Público: volumen total del gasto por parte del gobierno, que tiene una relación directa con el PIB. Por lo que respecta a España (véase Tabla 6 de variación del gasto público):

Tabla 6. Tasa anual de variación del gasto público en % y por trimestres

2015				2016			
TR 1	TR 2	TR 3	TR 4	TR 1	TR 2	TR 3	TR 4
1,0	1,9	2,3	2,7	1,7	0,7	0,8	0,0

Fuente: INE

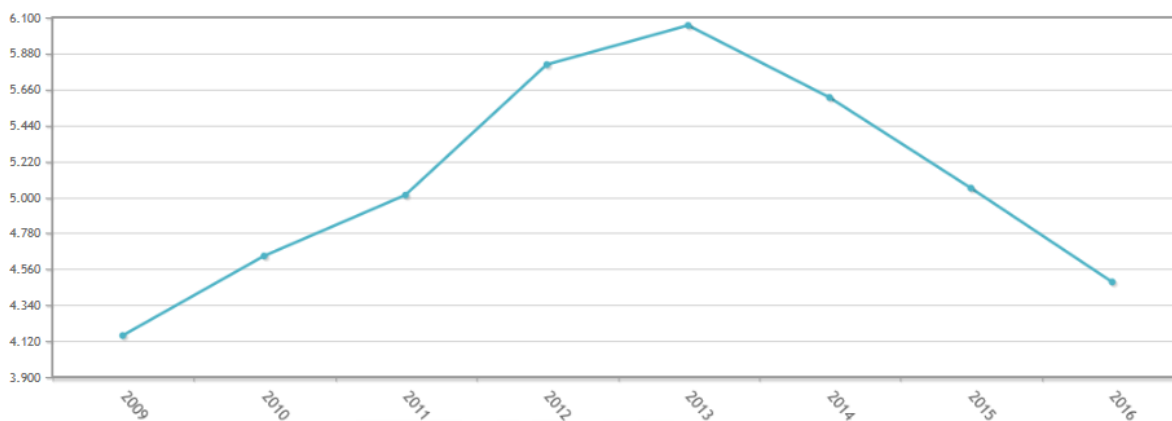
Tal y como se observa en la tabla de variación anual con respecto al años base 2010, en el último año reflejado (2016) la tendencia de crecimiento ha sido positiva pero inferior al año inmediatamente anterior. No obstante, y en términos monetarios, en el año 2016 el gasto en consumo final llevado a cabo por las administraciones públicas alcanza los 210.308 millones de euros.

Otro factor importante para evaluar la situación económica en nuestro país es el desempleo y su evolución en los últimos años. La encuesta de Población Activa realizada por el INE en el último trimestre de 2016 refleja que la tasa de parados (18.63%) sigue

estando por encima de los 4 millones. Sin embargo, dicho porcentaje representa el valor más bajo desde finales de 2009.

Gráficamente, el número de parados en valor absoluto desde 2009 hasta 2016 sería el siguiente (Tabla 7):

Tabla 7: *Evolución del Desempleo en valores absolutos 2009-2016*



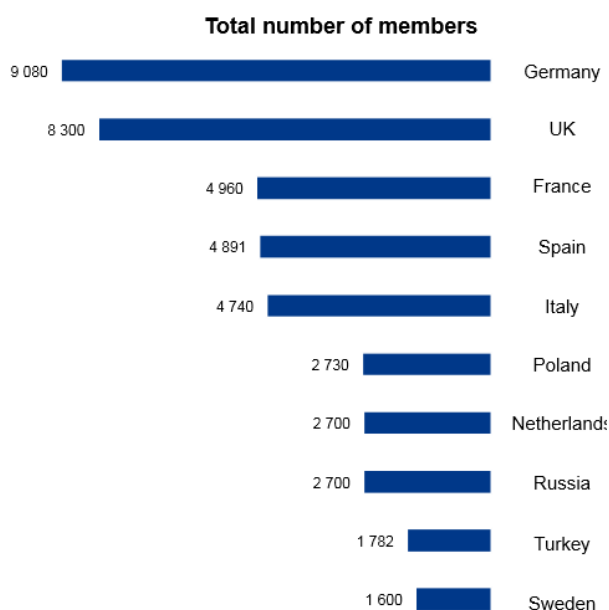
Fuente: INE

Por sectores, el desempleo ha descendido en mayor medida en Servicios, Construcción y Agricultura. Aunque los últimos datos son positivos, la precariedad en los contratos laborales y la falta de calidad laboral en los puestos de trabajo impide alcanzar la situación previa a la crisis.

En relación a los **factores sociales**:

El concepto del *fitness* o centros dedicados al cuidado personal está experimentando un auténtico auge en nuestro país. De hecho, España es el 4.º país en volumen de socios a nivel europeo, muy por encima de países que están mucho más poblados que nuestro país. Más concretamente, el número de personas asociadas a clubes deportivos se muestra en la Gráfica 1:

Gráfica 1. *Número de personas asociadas a clubes deportivos en millones*



Fuente: EuropeActive/Deloitte, 2015

La gráfica muestra que el número de españoles asociados a algún club es de 4.89 millones de personas, esto es, un 10.2% de la población tomando como total 46.5 millones de españoles. Entre los principales motivos para matricularse en gimnasios predomina el factor imagen, pero también la preocupación que tienen los españoles por su salud. De hecho, el informe elaborado por la Agencia Española de Protección de la Salud en el Deporte en 2016 revela datos importantes acerca de la relación entre determinadas patologías y la inactividad física: “enfermedades crónicas como la hipertensión, hipercolesterolemia, diabetes, depresión y ansiedad aumentan en la población inactiva”. En dicho estudio, se utiliza una investigación procedente de la Encuesta Europea de Salud en España y colaboraciones con otras instituciones oficiales de este país.

Con todo ello, nos informa tanto de los niveles de actividad física, como de los grupos sociales segmentados en variables de edad y sexo, extrayendo las siguientes conclusiones sociodemográficas:

Tabla 8. *Porcentaje de actividad deportiva por niveles de asistencia*

	Número	0	1	2	3
<i>Total</i>	18923	34.43	38.89	13.39	13.30
<i>Hombre</i>	9053	29.96	36.75	16.68	16.61
<i>Mujer</i>	9873	38.86	41.01	10.11	10.02
<i>Edad</i>					
<i>18-24</i>	1093	28.40	25.94	22.84	22.82
<i>25-34</i>	2504	32.61	32.19	16.89	18.31
<i>35-44</i>	4559	34.95	35.30	15.87	13.88
<i>45-54</i>	4076	36.99	40.33	11.39	11.29
<i>55-64</i>	3569	36.10	46.60	8.85	8.45
<i>65-74</i>	3125	34.07	52.15	6.05	7.73

Fuente: Agencia Española de Protección de la Salud en el Deporte

Como podemos observar en la tabla, para niveles nulos de actividad física (nivel 0), los hombres tienden a ser más activos que las mujeres. No obstante, estas últimas tienen una propensión mayor a realizar ejercicios de forma ocasional (nivel 1), mientras que los hombres están más presentes en niveles 2 y 3, esto es, con asistencia muy frecuente o semanal a gimnasios.

Por lo que respecta a la segmentación por edad, los jóvenes se presentan de forma equilibrada en los distintos niveles, dada su energía y libertad de horarios para acudir a los centros con mayor regularidad. Sin embargo, a medida que la población se va haciendo mayor, crece tanto la inactividad como las visitas ocasionales, teniendo como explicación los problemas de conciliación laboral o familiar. Aunque lo anterior deja de tener validez en el intervalo de edad de 65 a 74 años, ya que en dicho rango se disfruta de mayor tiempo libre a causa de las jubilaciones, que permiten acudir de forma eventual.

Proseguimos con los **factores ambientales**:

Teniendo en cuenta la situación actual de cambio climático, escasez de agua, altísimos niveles de contaminación y superpoblación, la preocupación por el medio ambiente está a la orden del día. Por todo ello, son muchos los investigadores y las instituciones que tratan de estudiar el nivel de respeto al ecosistema que tienen los diferentes países.

Para mostrar cuál es la situación en España y Europa se utilizará una de las publicaciones más importantes en la actualidad. Se trata del Índice de Desempeño Ambiental o Environmental Performance Index (2016), el cual ofrece un análisis exhaustivo sobre la preocupación de los países en relación a una serie de indicadores. Teniendo en cuenta el último estudio publicado (2016), las variables seleccionadas por los investigadores han sido: riesgos para la salud, calidad del aire, agua y saneamiento, agricultura, bosques y zonas rurales, pesca, hábitat, biodiversidad, clima y energía. Centrando la atención en nuestro país, puede decirse que la situación es innegablemente positiva. España se encuentra en la sexta posición de los 180 estados que más se preocupan por cuidar la salud humana con relación a los ecosistemas, como puede observarse en la Tabla 9:

Tabla 9: *Índice de Desempeño Ambiental*

Rank	Country	Score	Peer Comp.*
1	Finland	90.68	↑
2	Iceland	90.51	↑
3	Sweden	90.43	↑
4	Denmark	89.21	↑
5	Slovenia	88.98	↑
6	Spain	88.91	↑
7	Portugal	88.63	↑
8	Estonia	88.59	↑
9	Malta	88.48	↑
10	France	88.2	↑

Fuente: Environmental Performance Index

Por apartados, las puntuaciones siguen siendo muy favorables, siendo las principales áreas de mejora:

- Bosques: 41,5 puntos.
- Pesca: 45,5.
- Agricultura: 78,2.

En el ámbito de la empresa, los objetivos se orientan a la reducción de las externalidades negativas que estas generan al entorno, así como a la potenciación de la responsabilidad social corporativa mediante cambios en la cultura orientados al desarrollo sostenible y el respeto a los demás. La responsabilidad social corporativa se entiende como “un concepto

con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y medio ambiente más limpio” (Fernández, 2009).

Algunas aplicaciones de estas prácticas en gimnasios podrían ser:

- Iluminación de bajo consumo o led en las distintas salas.
- Aprovechamiento de la luz solar en las zonas cercanas a ventanas o exteriores.
- Técnicas de iluminación informatizadas.
- Dispensadores de grifos y duchas con ahorro de agua.
- Uso de papel reciclado dado el alto consumo en los gimnasios
- Instalación de paneles solares o receptores de energía eólica para un consumo más renovable.

Puede traerse a colación como ejemplo la empresa denominada Green Gym, que es pionera en la energía eléctrica, al reducir su consumo hasta en un 85% por hacer uso de una serie de bicicletas de *spinning* con generadores eléctricos autorecargables. De esta forma, el centro consigue un total de 37.000 kilovatios a la hora, aplicados tanto a iluminación, climatización o equipos electrónicos.

Por último, señalamos uno de los factores más importantes que afecta de forma directa a la evolución en el sector del *fitness*: la **tecnología**, la cual ha cambiado la forma de entender y poner en práctica la actividad física. Hace ya casi dos décadas, los locales pertenecientes a este sector no incorporaban prácticamente ningún tipo de tecnología de las que hoy en día se utilizan. Se trataban de gimnasios simples, con mancuernas, bancos y máquinas con poleas en los que se practicaba la hipertrofia muscular. Frente a esto, en la actualidad, los avances técnicos no se limitan a las zonas de musculación, sino que están presentes más que nunca en, por ejemplo:

- Piscinas y jacuzzis: La temperatura, limpieza, cuidado del agua, o presión en las zonas de spa se regula informáticamente.
- Saunas: Con cambios de iluminación para la terapia visual o uso de rayos infrarrojos para la piel.
- Monitorización de la calefacción, ascensores, detectores de incendio, alarmas, contadores o iluminación.

En cuanto a las máquinas dedicadas al entrenamiento cardiovascular, los avances son más que evidentes. Proveedores como *Life Fitness* poseen equipos innovadores, los cuales

efectúan pruebas de cinemática, presión, pruebas V02 o electromiogramas, antes de sacar al mercado cualquier bicicleta vertical o reclinada, escaladoras, elípticas o cintas de correr. No obstante, no es solo mecánica, ya que ingenieros en sistemas se encargan de implementar una conectividad total en cada una de las máquinas; un ejemplo de estas podría ser el expuesto en la Figura 3:

Figura 3: *Ejemplo máquina*



Fuente: *Life Fitness*

Este modelo de la empresa *Life Fitness* posee una pantalla de alta definición de 16 pulgadas, con aplicaciones para el entretenimiento, Internet, televisión y cursos interactivos para los entrenamientos. Además, posee un control de frecuencia cardíaca, 22 idiomas programables, 42 rutinas diferentes y aplicación para *smarthphone* diseñadas por la empresa para centralizar todos los datos del entrenamiento en nuestro teléfono, con independencia de la marca del mismo.

En lo referente a las clases grupales, destaca el *aqua training* y las salas de audiovisuales. En la primera de ellas se utilizan máquinas capaces de ser sumergidas en agua con la finalidad de aumentar la resistencia muscular. Las audiovisuales, por su parte, son clases generalmente de *spinning* en donde los clientes se sientan en sus respectivas bicicletas, delante de una gran pantalla sincronizada con la música y las luces, de forma que se puede lograr cualquier escenario mientras los usuarios se sumergen en la experiencia tecnológica.

3.4. Situación actual del sector del *Fitness*

A nivel nacional, la situación actual de este sector muestra un crecimiento positivo tanto en volumen de ventas como en socios. De hecho, en 2015 sus ingresos en España se estimaron en 2 134 millones de euros, y el número de clientes ha seguido aumentando con respecto al año 2013. Teniendo en cuenta el tipo de gimnasio, las comparaciones con respecto a la facturación anterior han sido muy favorables, pudiéndose esto apreciar en la Gráfica 2:

Gráfica 2: *Comparación de la facturación bruta*



Fuente: *Life Fitness*

Asimismo, la delicada situación económica y el exceso de competencia han favorecido claramente al modelo especializado en los bajos precios, el cual ha experimentado un crecimiento prominente año tras año. Tal es así que en 2013 el número de *centros low cost* en España era de 117 y en 2015 alcanzaba los 200 (Valcarce, López y García Fernández, 2015). Sin embargo, el 50% de los socios de un gimnasio *low cost* acaban por dejar el centro en los primeros 6 meses a contar desde el pago de matrícula, debido principalmente a los inconvenientes asociados a esta estrategia y la dificultad que tienen los centros para fidelizar a los clientes.

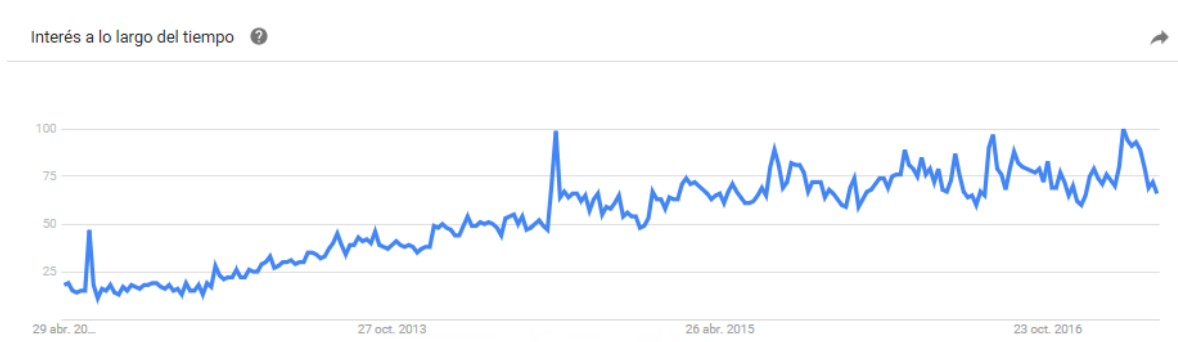
Para las cuotas, las contrataciones más habituales son las tarifas simples, basadas únicamente en el acceso a las zonas de cardio y máquinas de musculación, y seguidamente los entrenamientos personales y las clases dirigidas que no forman parte de la cuota mensual.

Por último, es importante señalar que la tendencia del *Crossfit* ha surgido de forma arrolladora en nuestro país. Este tipo de entrenamiento de alta intensidad consiste en una

serie de circuitos preestablecidos y acondicionados en donde se practican diferentes disciplinas deportivas, tales como la carrera, salto de obstáculos, levantamiento de peso, lanzada de balones medicinales, etc.

Una manera rápida de darnos cuenta de la popularidad de dicha técnica es utilizar *Google Trends*, permitiéndonos conocer el nivel de búsquedas relativas al mismo (obsérvese la Gráfica 3):

Gráfica 3. *Interés a lo largo del tiempo*



Fuente: Google Trends

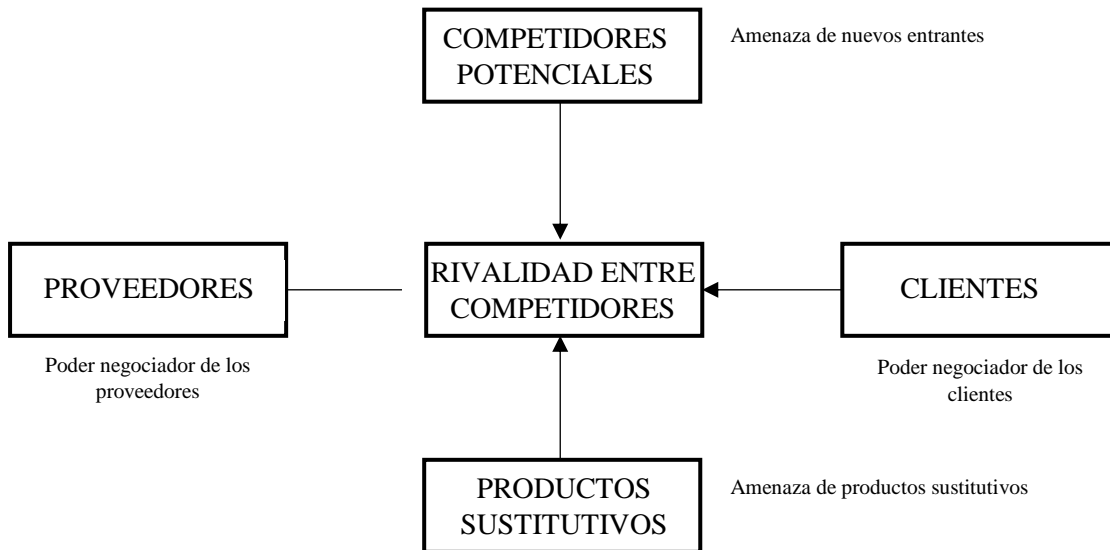
Como se observa, la gráfica posee una orientación creciente durante los últimos 5 años. Las comunidades autónomas más interesadas en este término son por orden: Melilla, Canarias, Ceuta, Navarra y Madrid. De hecho, tal es el nivel de interés que despierta el *Crossfit* que, en tan solo 2 años, se han abierto más de 100 locales exclusivos para este ejercicio según la empresa Reebok.

Capítulo 4. Análisis del entorno específico

Este análisis hará hincapié sobre la importancia que tiene el aprovechamiento de las oportunidades y la reducción de las amenazas con el fin de identificar las ventajas competitivas y aplicar la estrategia empresarial más exitosa.

Porter explicaba que “el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores”. Estas rentas son susceptibles de incrementarse en sectores donde haya competencia imperfecta, como es el caso de los centros deportivos, mediante el control de (véase Figura 4):

Figura 4: *Análisis de Porter*



Poder de negociación de los proveedores:

Teniendo en cuenta la gran extensión de ambos gimnasios, se requieren multitud de suministros para hacer operativo un centro de 4.200 m² en el caso de Cosmopolitan y 4.000 m² en Dreamfit Alicante. Entre los materiales más utilizados destacan:

- Maquinaria deportiva de cardio y maquinaria deportiva de fuerza o hipertrofia.
- Materiales necesarios para las clases (Zumba, Yoga, Gap, Pilates y Taichí).
- El agua y los tratamientos necesarios para el mantenimiento de las zonas de Jacuzzi, saunas, piscina climatizada, cascadas y chorros descontracturantes.
- Suplementos deportivos y productos ofrecidos por la cafetería.
- Indumentaria y merchandising deportivo.

Por consiguiente, estas empresas realizarán grandes pedidos a los proveedores, concediendo estos ciertas ventajas como descuentos por volumen de compra o por pronto pago, sobre todo en el caso de Dreamfit, ya que las compras serán mucho más numerosas para el conjunto de los 14 centros que dispone.

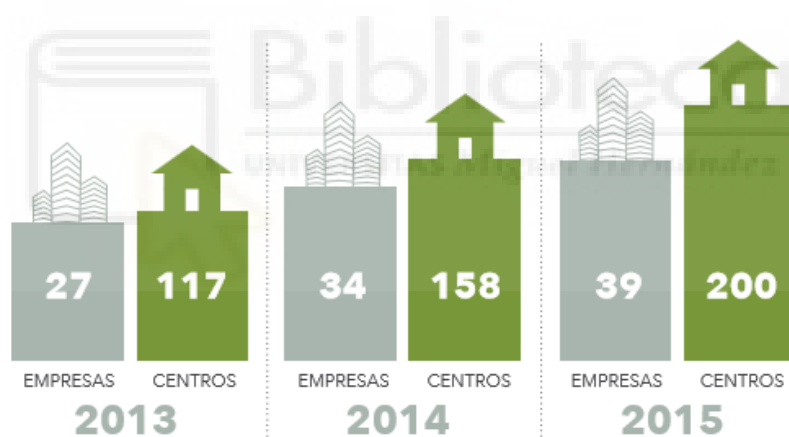
Asimismo, hay multitud de empresas que ofrecen tanto maquinaria como suplementos nutricionales de calidades muy semejantes, lo que aumenta el número de proveedores y disminuye su poder de negociación individual, ya que la competencia y los productos sustitutos originan reducciones en los precios de venta. En definitiva, suministradores

poco concentrados y poco diferenciados, para grandes compras y bajos costes de cambio se traducen en facilidades para las negociaciones.

Poder de negociación de los clientes:

Siguiendo las fuentes del Instituto Nacional de Estadística, 330 525 personas viven actualmente en la ciudad de Alicante, siendo el porcentaje de habitantes que acude a gimnasios en la Comunidad Valenciana del 7.1% (Consejo Superior de Deportes, 2010). Esto hace que 23 467 personas aproximadamente puedan ser socias de algún centro deportivo; por ello, y a diferencia del poder negociador de los proveedores, los clientes y sus decisiones sí determinarán en gran parte la estrategia de la empresa. De hecho, la irrupción de los gimnasios *low cost* se debe, en gran medida, a la sensibilidad que los consumidores de servicios deportivos tienen al precio, sacrificando ciertos servicios y calidades en tiempos de crisis por cuotas más reducidas.

Gráfica 4: *Evolución empresas/centros*



Fuente: Life Fitness

No solo influyen los precios, sino también la gran oferta que existe en una ciudad tan grande como Alicante, en donde aproximadamente están operativos 19 gimnasios sin contar los polideportivos públicos. Por estos motivos, los centros deportivos cuentan con mecanismos para retener a los clientes de forma indirecta:

- Bonos mensuales y anuales. Son la herramienta preferida por los gimnasios para evitar las elevadas tasas de abandono en los novatos. Consiste en reducir los precios a cambio de alargar la variable temporal, de forma que los clientes

seguirán apuntados al tener los servicios pagados y consumirán productos complementarios como los relativos a la nutrición deportiva o el servicio de cafetería.

Un ejemplo para hacer más atractiva su elección es el de añadir con el pago semestral un mes gratis, y con el anual dos meses gratuitos, como se observa en la Figura 5:

Figura 5: Estrategia de captación de clientela Cosmopolitan



Fuente: Cosmopolitan

- Matrícula para nuevos clientes. Aunque en la mayoría de ofertas se destaca la no existencia de matrículas como atractivo para su compra, en algunas ocasiones sí que están presentes para evitar que los clientes cambien continuamente de centro, ya que el importe pagado en la matrícula no se devuelve cuando se dan de baja. Esta forma de retención la lleva a cabo Dreamfit con un primer pago de 25 € al realizar la inscripción de socio sin incluir el primer mes de cuota.
- Descuentos a Universitarios. Si algo tiene el gimnasio para novatos es lo aburrido que a veces resulta el tener que levantar muchas veces los mismos pesos. Por ello, se promocionan cuotas reducidas si se apunta más de un cliente a la vez, de forma que la “obligación” de acudir al gimnasio aumenta al ir acompañado.

Amenaza de productos sustitutivos:

Además de los competidores directos, como puedan ser las dos empresas estudiadas en el presente trabajo, hay otros muchos centros que representan amenazas para los centros deportivos como las instalaciones deportivas públicas o las actividades al aire libre basadas en salidas en bicicleta o el *running*.

Para reducir esas actividades sustitutivas, Cosmopolitan, bajo el lema “URBAN RUNNING ALICANTE”, ha creado un club de corredores para realizar este ejercicio aeróbico, acompañando a los usuarios en diferentes rutas con variedad de kilómetros y horarios y ofreciendo, de esta manera, consejos que mejoren sus técnicas y prevengan de lesiones o dolores.

Figura 6: Rutas disponibles para el club del corredor

MARTES 17 MAYO 14:30H **MIÉRCOLES 18 MAYO 7:30H** **VIERNES 20 MAYO 9:30H**

15KM **19KM** **9KM**

LA MATOLA NIVEL MEDIO **RACÓ DE LA MORERA NIVEL AVANZADO** **RÍO VINALOPÓ NIVEL BÁSICO**

CLUB DEL CORREDOR
¿Salimos?
Te proponemos 3 rutas

Apúntate al Club del Corredor de **COSMOPOLITAN**
Hemos preparado 3 salidas adaptadas a diferentes niveles

Más información en recepción

Fuente: Cosmopolitan

Competidores potenciales:

Con el fin de determinar el grado de competidores potenciales que pueden entrar en este sector, hay que hablar de las barreras de entrada o dificultades que se les plantean a las nuevas empresas.

Partiendo de que no existen restricciones legales y de que los servicios ofrecidos por los competidores son muy similares, existen dos dificultades que pueden condicionar la apertura de estos centros:

- La inversión a realizar en materiales, bienes inmuebles y maquinaria. Tal es así que la mayoría de gimnasios comúnmente denominados “de barrio” han desaparecido por no contar con amplias superficies o multitud de maquinaria, a diferencia de las grandes cadenas deportivas, las cuales sí cuentan con infinidad de gimnasios y recursos económicos necesarios para hacer frente a la inversión.
- La segunda dificultad hace referencia a las facilidades financieras que poseen las empresas de mayor tamaño con respecto a las de reciente creación en materia de préstamos bancarios.

Ambos obstáculos han ocasionado el desarrollo en estos últimos años de las franquicias *fitness*. Un ejemplo es la empresa Infinity Fitness, la cual da apoyo formativo, técnico y financiero a todos aquellos franquiciados que deseen abrir algún centro con su marca comercial.

Rivalidad entre competidores:

El nivel de rivalidad es inversamente proporcional al grado de atractivo de la industria, ya que como afirmaban Guerras y Navas (2015) “a medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye”.

Para predecir ese nivel de competencia se utilizan algunos indicadores como:

- Número de competidores: la existencia de muchos gimnasios cercanos entre sí determinará una mayor competitividad.
- Ritmo de crecimiento: los centros deportivos se han caracterizado por mantenerse en la etapa de crecimiento a lo largo del tiempo con la incorporación de las innovaciones y la tecnología, es decir, el hecho de ir renovándose origina su estancamiento en la etapa de crecimiento, no llegando nunca a la madurez o declive.
- Barreras de salida: una consecuencia directa de la elevada inversión inicial son este tipo de barreras, pues dificulta el abandono del sector si la empresa entra en liquidación.
- Diferenciación de servicios: los clientes no aprecian diferencias notables, lo que aumenta la competitividad al ofrecer la mayoría los mismos servicios.
- Diversidad de competidores: la variedad de estrategias utilizadas por los gimnasios para captar clientes, reducir sus precios u ofrecer altas calidades también constituyen un factor que eleva la rivalidad.

Estudiando en profundidad la ubicación objeto de estudio, Alicante, puede decirse que esta se caracteriza por la existencia de muchos gimnasios en un espacio relativamente reducido, algo que es muy común en la mayoría de las ciudades españolas. En la Figura 7 puede observarse la ubicación de Cosmopolitan y Dreamfit.

Figura 7: Ubicación Cosmopolitan y Dreamfit



Fuente: Google Maps

Aunque la orientación del gimnasio *premium* es diferente de, por ejemplo, los gimnasios *low cost* o del resto de centros, los clubes deportivos más conocidos en la zona son:

- Itraining/Entrenamiento personal y pilates. Se trata de un centro especializado en ofrecer servicios de asesoramiento nutricional y deportivo. Ellos mismos definen su misión como: “camino hacia un estilo de vida saludable, para ello, caminaremos juntos hacia aquellos propósitos que desees conseguir con el procedimiento más eficiente”. Cuenta con clases colectivas como pilates, club de corredores, readaptación de lesiones y gimnasia preparto o con bebés, además de maquinaria.
- Wellness Center. Esta empresa se describe como “un balneario urbano” y, aunque compite de forma indirecta en cuanto a maquinaria, se distingue por los servicios de spa, chocolaterapia y circuitos de hidroterapia como termas frías y calientes, pasillos de lluvia, jacuzzi, saunas y baños de vapor. Servicios que sí pueden afectar a la zona de aguas de Cosmopolitan.
- Electroboby Alicante. Se trata de una franquicia multinacional que bajo el lema “con tan solo 25 minutos a la semana” son capaces de prometer 4 objetivos: Pérdida de peso, tonificación, anticelulítico y relajante muscular. Estos centros han aprovechado el nicho del ejercicio pasivo y se han convertido en competencia directa, pues no solo poseen electro estimulación, sino que también zonas para la

hipertrofia y entrenadores especializados y acreditados para la utilización de las máquinas.

- Ladys Gym. Gimnasio exclusivo para mujeres. Esta clase de centros se ha popularizado mucho en los últimos años debido a dos factores.
 - o Teniendo en cuenta que la fuerza, lesiones o peso del sexo femenino es diferente del masculino, las clases están mucho más enfocadas a ellas, consiguiéndose así mejores resultados que en las clases mixtas.
 - o Les ofrece un ambiente de tranquilidad y ejercicio muy diferente, ya que no tienen que estar cambiando los pesos de las máquinas con la misma frecuencia que lo harían si hubiera hombres, además de no tener que sufrir la incomodidad que sienten algunas al estar bajo la mirada de estos.
- Wellness Studio. Centro deportivo que combina los entrenamientos personales con la política de bajos precios. No posee zona de agua, aunque sí nutrición, fisioterapia y electro estimulación. Su bono estrella es el de grupo reducido, en el que por 17 € al mes se tiene un entrenador adaptado al horario de acudida al gimnasio.
- Mc Fit. Esta cadena alemana de gimnasios *low cost* representa, junto con Dreamfit, la mayor competencia para los centros *premium*.

Esto es así por varios motivos:

- o El primero es su conocimiento acerca de todo lo relacionado con este tipo de negocios, pues poseen un total de 240 en toda Europa, lo que les permite compartir recursos y habilidades.
- o El segundo motivo se debe a las cuotas y matrículas, ya que estas son muy reducidas. Su contrato estándar está en 19.90 euros al mes, y la cuota única de activación son 20 €. A pesar de los bajos precios, las instalaciones de estas grandes cadenas deportivas se asemejan bastante a los *premium*, teniendo como ejemplo la tecnología aplicada en las salas de proyección para clases grupales.

A modo de conclusión, se podría describir este escenario como una industria hipercompetitiva tanto por el número de empresas como por las diversas estrategias puestas en prácticas por las mismas para incrementar sus clientes.

Capítulo 5. Análisis de la empresa Cosmopolitan Spa & Fitness club

5.1. Historia y evolución de las empresas

Cosmopolitan Spa & Fitness Club es una empresa participada por un grupo corporativo cuya matriz global se denomina Coves Selva S.L.

Esta Sociedad Limitada, con fecha de constitución del 30/12/2002 y ubicada en la calle Pont Dels Ortissos (Elche), se dedica a gestionar la participación de la sociedad en el capital de otras entidades, contando con un total de 15 empresas participadas y una multitud de sociedades sub-participadas.

Tomando como referencia el último año disponible en la base de datos SABI (2012), Coves Selva S.L. posee un resultado del ejercicio positivo por importe de 6.449.890€ y un activo total por valor de 31.676.861€, siendo sus administradores y consejeros del comité de dirección los siguientes (Tabla 10):

Tabla 10: *Cargos Coves Selva S.L.*

Cargo	Nombre	Fecha de nombramiento
Presidente	COVEGESTION DE PROMOCIONES E INVERSIONES INMOBILIARIAS	11/11/2013
Consejero delegado	GCS ADELSOL SL	24/08/2010
Consejero delegado	SERVICIOS GERONA SL	24/08/2010

Cosmopolitan Spa & Fitness Club se denomina jurídicamente Alifont S.A. y tiene como principal actividad en el código del CNAE (9313) la dedicación a actividades relacionadas con gimnasios y complejos lúdico-deportivos, incluyendo servicios de peluquería, estéticos, de estética medicalizada, así como la restauración y comercialización de productos deportivos. Como código secundario del CNAE, se dedica a actividades de juegos de azar y apuestas (código 9200) y al alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia (código 6820).

Para explicar la evolución de Cosmopolitan hay que remontarse a los años anteriores a su apertura en 2015. Por aquel entonces, empresas pertenecientes al grupo y dedicadas al arrendamiento inmobiliario eran propietarias del edificio situado en la calle Gerona. De esta manera, la empresa 02 CENTRO WELLNESS se interesó por la ubicación y decidió

alquilar las instalaciones del grupo para convertirlas en uno de los mayores centros *fitness* de la ciudad de Alicante.

Esta cadena de gimnasios pertenece en su mayoría al grupo catalán Civis Corporación, y tiene como principal accionista al empresario Vázquez Ruiz del Árbol. Sin embargo, la crisis económica afectó negativamente a sus centros, los cuales se veían incapaces de obtener la rentabilidad esperada. Por ello, el grupo decidió emprender una serie de acciones enfocadas a la reestructuración, siendo las más importantes el cierre de multitud de centros como el de Alicante, Elche, uno en Girona y su centro más prestigioso en Pedralbes. Asimismo, la cúpula directiva se renovó, sustituyendo al presidente ejecutivo Javier Pérez Farguell por Francisco Gabarra Cabrera.

Actualmente, los centros que se mantienen en activo son:

- Comunidad de Madrid.
 - o Don Ramón de La Cruz.
 - o Manuel Becerra.
 - o Plenilunio.
 - o Sexta Avenida.
- Girona.
 - o Parc del Migdia.
- Andalucía.
 - o El Perchel.
 - o Huelva.
 - o Neptuno.
 - o Piscinas Sevilla.

Así pues, el grupo propietario de las instalaciones, Coves Selva S.L., negoció con la empresa 02 Centro Wellness su salida y decidió crear un nuevo gimnasio en el mismo local donde se situaba el anterior, pasándose a llamar Cosmopolitan Spa & Fitness Club.

5.2. Mercado y Servicios ofrecidos

El nuevo Cosmopolitan Spa & Fitness Club está dirigido principalmente a usuarios con nivel adquisitivo medio/alto que busquen calidad aplicada a instalaciones y servicios, como:

- Aparcamiento: Muchos clientes son capaces de desplazarse deliberadamente al gimnasio aun residiendo relativamente alejados del mismo, tanto por la calidad y amplitud de los servicios prestados, como por la existencia de *parking* propiedad del grupo empresarial en donde poder estacionar el vehículo.
- Servicios ofrecidos:
 - o Entrenamiento abdominal
 - o *Aqua Wellness*
 - o Bailes
 - o *Body Attack*
 - o *Body Balance*
 - o *Body Combat*
 - o *Body Pump*
 - o Ciclo
 - o Club de corredores
 - o Dinamización
 - o Escuela de natación
 - o Estiramientos
 - o Gap
 - o Pilates
 - o Tai chi
 - o Yoga
 - o Musculación
 - o Zumba

- Terraza Solarium en la última planta dotada de cubierta con hamacas y mesas donde tomar el sol o disfrutar de clases colectivas organizadas al aire libre en los meses de buen tiempo.

Puede añadirse que es un centro idóneo tanto para adultos como para menores. De hecho, cuenta con una ludoteca en la que, bajo el lema “Diversión y deporte en familia”, los padres pueden dejar a los niños (desde los 4 hasta los 12 años) en una sala ambientada en un centro de juegos, a cargo de una experta y maestra en educación infantil. Así que, mediante su utilización, mientras los padres disfrutan de las instalaciones, los niños pueden aprender en la ludoteca o asistir a clases de natación.

Figura 8: *Fotografía ludoteca*



Fuente: Cosmopolitan

5.3. Misión, visión y valores

La misión “representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro” (Guerras y Navas, 2007). Esta empresa la tiene claramente definida, tanto en sus trabajadores (cultura organizativa) como en la información que facilitan en su página web: “Ofrecer las mejores actividades en el centro deportivo más completo de Alicante”. O lo que es lo mismo, alcanzar el liderazgo en los centros relacionados con el *fitness* y el cuidado personal en relación a la calidad.

En cuanto a la visión, “refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa, es decir, la percepción actual de lo que la empresa en el futuro” (Guerras y Navas, 2007). Cosmopolitan espera poder ser reconocida por su público objetivo como un gimnasio de calidad *premium* en el que predomine la atención especializada en el cliente, así como la calidad de todos sus servicios. De esta forma, se podrá diferenciar de su competencia habiendo adquirido con el tiempo una reputación de marca sin necesidad de competir en precio.

Con respecto a los valores, se identifican como “principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión” (Guerras y Navas, 2007).

Para este caso concreto, destacan la calidad, la atención personalizada, la constancia, el aprendizaje y la responsabilidad social. Este último se evidencia en las constantes reformas que se han ido realizando con el objetivo de disminuir considerablemente el consumo de luz y de gas mediante la implantación de paneles solares localizados en las terrazas para aprovechar las ventajas que se derivan de las energías renovables.

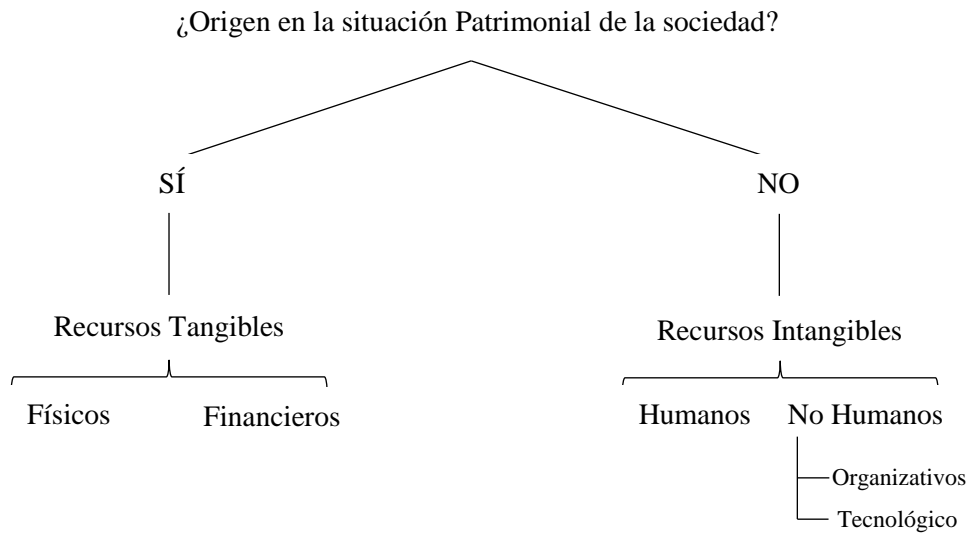
5.4. Recursos y capacidades

Grant se refería en 1994 a los recursos como los activos de los que dispone una empresa, clasificándolos en tangibles e intangibles según puedan ser definidos y valorados con criterios contables.

Asimismo, las capacidades están muy relacionadas con los activos intangibles, describiéndose como “las habilidades de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta” mediante la “implicación de una combinación de recursos o rutinas organizativas” (Guerras y Navas, 2015).

Esquemáticamente quedaría de la siguiente manera:

Figura 9: *Situación patrimonial de la sociedad*

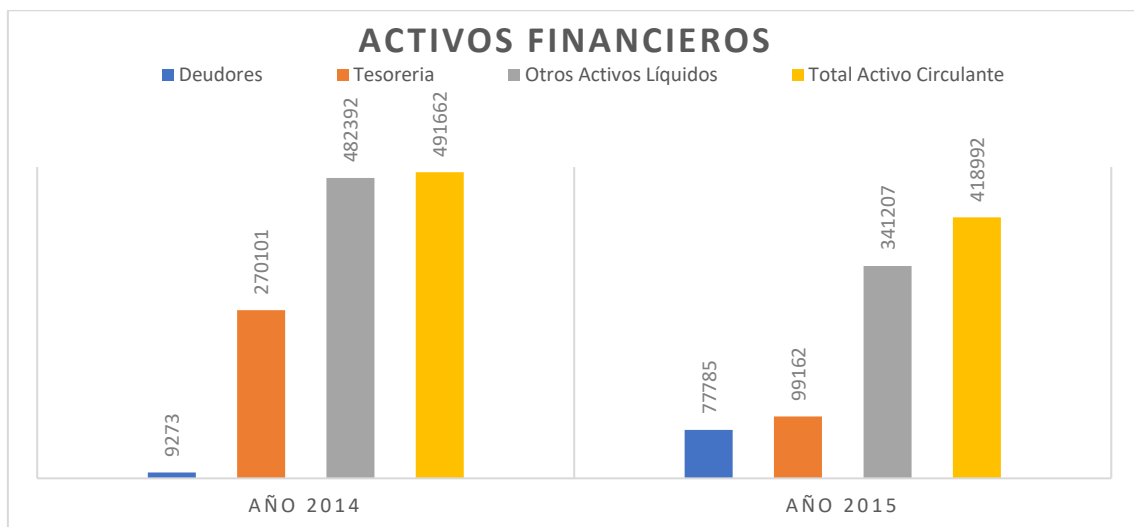


Fuente: Guerras y Navas

5.4.1. Recursos financieros

Se incluye información sobre las entradas y salidas de caja, el financiamiento o los plazos para solventar los compromisos de la empresa. A continuación, se analizarán dichos indicadores para el caso de Cosmopolitan Fitness & Spa Club:

Gráfica 5: *Activos financieros*



Fuente: SABI

Como se puede apreciar en la tabla, ha habido evoluciones distintas tanto para deudores como para la tesorería.

Empezando por los derechos de cobro, ha de indicarse que han aumentado por un valor de 68.512 €. La lógica de dicha variación reside en el inicio de operaciones, es decir, en el año 2014 el gimnasio todavía no estaba abierto de cara al público y los derechos de cobros eran mucho más reducidos que al año siguiente, en donde proveedores y demás organizaciones ya comercializan con la entidad, generándose posibles deudas a saldar en periodos venideros.

Para la tesorería, la reducción ha sido de 170.939 € en tan solo un año, por lo que dicho dato ilustra el periodo de inversión en el que se encuentra inmersa la sociedad. Cabe señalar que, tal y como se comentó en el capítulo 4.1, la sociedad a cargo de Cosmopolitan es Alifont S.L., y esta organización estaba en funcionamiento con anterioridad a la apertura del gimnasio, lo que explica la existencia de tan elevada cifra de tesorería en el año de su apertura. No hay que olvidar los demás activos líquidos que además de la tesorería componen parte del activo circulante, como son los depósitos en cuentas corrientes o los instrumentos financieros que sean fácilmente convertibles en efectivo. Gracias a ellos, la disminución en el circulante ha sido mucho menor que si estuviera la tesorería como único líquido.

Pasando ahora a estudiar los recursos financieros adeudados y que forman parte del pasivo, en el apartado de largo plazo no existen ni provisiones ni otros pasivos fijos, tan solo destacan 2.500 € en 2015 provenientes de acreedores comerciales, y que tendrán su origen en deudas con bancos en periodos superiores al año u otras deudas con empresas asociadas. Asimismo, el importe recogido en el pasivo líquido es considerable, ascendiendo a un total de 729.356 € en 2015, esto es, un aumento de 645.654 € con respecto al 2014. Siendo todo ello una consecuencia directa de los numerosos desembolsos realizados por la organización, como, por ejemplo, el desarrollo de una nueva estrategia corporativa, diseño de una nueva marca, redecoración de todas las instalaciones, tarjetas de socios y cartelera para las promociones, planes de comunicación, reformas en la fachada y los interiores, compra de maquinaria, instalación de cafetería, arreglo de la zona de aguas, habilitación de la terraza y demás gastos intrínsecos a la apertura y mantenimiento del gimnasio.

5.4.2. Recursos físicos

Partiendo del concepto aportado por la AECA: “El inmovilizado material está constituido por elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles. Se trata, por tanto, de bienes que se utilizan en la actividad permanente y productiva de la empresa; tienen, por lo general, una vida útil predeterminada, que trasciende la duración de un ejercicio económico, condicionada por el desgaste y la evolución tecnológica y que no están destinados a la venta”.

Para Cosmopolitan, la evolución entre los años 2014 y 2015 es de:

Gráfica 6: *Inmovilizado material*



Fuente: SABI

Esto es una variación positiva de 511.151 € dirigida principalmente a:

- Bienes inmuebles: estudio de las instalaciones iniciales, proyecto de reforma con imágenes, rotulación y supervisión de los resultados.

Figura 10: *Bienes inmuebles*



Fuente: Cosmopolitan

- Maquinaria: renovación y compra de equipos deportivos necesarios para las zonas de cardio (elípticas, bicicletas de *spinning*, cintas para corredores, etc.), musculación (bancos, mancuernas, poleas, barras, etc.) y clases (equipos audiovisuales, recorridos para Gap y *Crosstraining*, etc.).

Figura 11: *Maquinaria*



Fuente: Cosmopolitan

5.4.3. Recursos intangibles

Por lo que concierne ahora a los recursos intangibles, aspectos como los conocimientos, las habilidades y la motivación forman el capital humano de la empresa. Estos son de los recursos más importantes por su directa relación con la clientela, la productividad y, en definitiva, porque aseguran la posición de la empresa en el mercado.

El gimnasio Cosmopolitan, consciente de lo que supone contar con un buen equipo de trabajadores, posee un total de 16 personas en plantilla (Sabi, 2015). Dada la gran diversidad de servicios ofertados, subcontrata personal para ciertas actividades como la limpieza o los masajes, siendo esta una práctica muy habitual entre los centros deportivos.

Otro tipo de activos que no son medibles ni cuantificables pero que determinan en gran parte el éxito o fracaso de la empresa son los recursos tecnológicos y organizativos. Comenzando por los primeros, el gimnasio cuenta con maquinaria inteligente para maximizar la relación entre esfuerzo y resultados mediante la “gamificación”, es decir, juegos incorporados en elípticas o bicicletas de *spinning* en los que, a través de retos, el usuario tendrá que pedalear más rápido o con más esfuerzo para lograr los objetivos de las rutas seleccionadas. Asimismo, también destacan las clases virtuales proyectadas,

máquinas con aplicaciones para *smartphone*, zonas wifi y *software* de entrenamiento personalizado.

Para finalizar, se añade que Cosmopolitan ha sido muy cuidadoso con los recursos organizativos, creando un logotipo muy visual, dándose a conocer mediante infinidad de canales y consiguiendo poco a poco la reputación buscada, ya que, como se indica en la misión, prevén en unos años convertirse en el mejor centro deportivo de la zona de Alicante. Algunos prototipos que finalmente se aprobaron y forman parte del logo de la marca son:

Figura 12: Logos



Fuente: Cosmopolitan

5.5. Factores internos y externos

5.5.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO nos permitirá evaluar la situación estratégica, tanto interna como externa, de la empresa mediante el estudio de sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. La delimitación de estas cuatro áreas permitirá maximizar los puntos fuertes con los que cuenta la empresa y minimizar aquellas que no representen una ventaja competitiva.

Este análisis aplicado al caso Cosmopolitan se explicará en los siguientes apartados:

Debilidades:

- Falta de experiencia en el sector. Cosmopolitan se fundó en el año 2014 y, aunque es una empresa participada cuya denominación es Alifont S.A., ninguna sociedad del grupo se ha aventurado antes en la gestión de centros deportivos, lo que puede originar cierto desconocimiento en algunas materias.

- El hecho de haber negociado con 02 Centro Wellness, su salida y el aprovechamiento de parte de sus instalaciones podría ocasionar un deterioro en su imagen de marca, ya que la reputación en los últimos años del Centro Wellness no fue muy positiva; además, Cosmopolitan se ubica exactamente en el mismo lugar y algunos clientes podrán pensar que es un gimnasio similar, pero con otro nombre.
- Desconocimiento de servicios. Aunque Cosmopolitan tenga como producto principal las instalaciones del gimnasio, también ofrece una amplia gama de tratamientos, muchos de ellos desconocidos por los clientes potenciales, como las zonas de agua.
- Por último, y a pesar de que la empresa esté respaldada por la liquidez del grupo empresarial, cuando se procede a la apertura de un centro de características semejantes los ingresos son a medio/largo plazo, dedicándose los primeros años en inversión y captación de socios.

Amenazas:

- Sector hipercompetitivo.
- Productos de gimnasia pasiva. Se trata de cintas con electrodos o fajas reductoras para eliminar la grasa y tonificar los músculos desde casa. Este tipo de aparatos tienen como finalidad sustituir la actividad que se realiza en los gimnasios mediante ultrasonidos o cargas eléctricas que se aplica directamente el usuario en sesiones que no suelen superar los 30 minutos.
Pese a que su eficacia todavía está por comprobar, su éxito en los últimos años ha obligado a considerar estos productos como competidores.
- Crisis económica. La recesión y posterior recuperación económica ha generado en la población una mayor propensión al ahorro, lo que se traduce en una menor facturación para las empresas en general y, más concretamente, para las orientadas al ocio y tiempo libre, como Cosmopolitan.
- Cambios legales que afectan al devenir de la sociedad como pueden ser modificaciones en la normativa que regula el impuesto de sociedades o la eliminación de subvenciones por la instalación de placas solares.

Fortalezas:

- Seguridad económica, al tratarse de una empresa vinculada a un grupo con cuentas saneadas.
- Trabajadores formados y muy identificados con la cultura de la empresa. Tanto el personal de mantenimiento como los entrenadores y el equipo de ventas se sienten muy valorados dentro de la organización. Tal es así que posan para las fotografías que aparecen en la página web, realizan vídeos para publicitar el gimnasio en YouTube y están presentes en cualquier evento.
- Presencia y seguimiento en las redes sociales.
- A medida que los clientes vayan informando del gimnasio a conocidos y familiares, la reputación de la marca irá aumentando.
- Servicios adicionales de calidad como piscinas, saunas, ducha escocesa o camillas térmicas.
- Las instalaciones son completamente nuevas y la maquinaria está dotada con los últimos avances en tecnología.

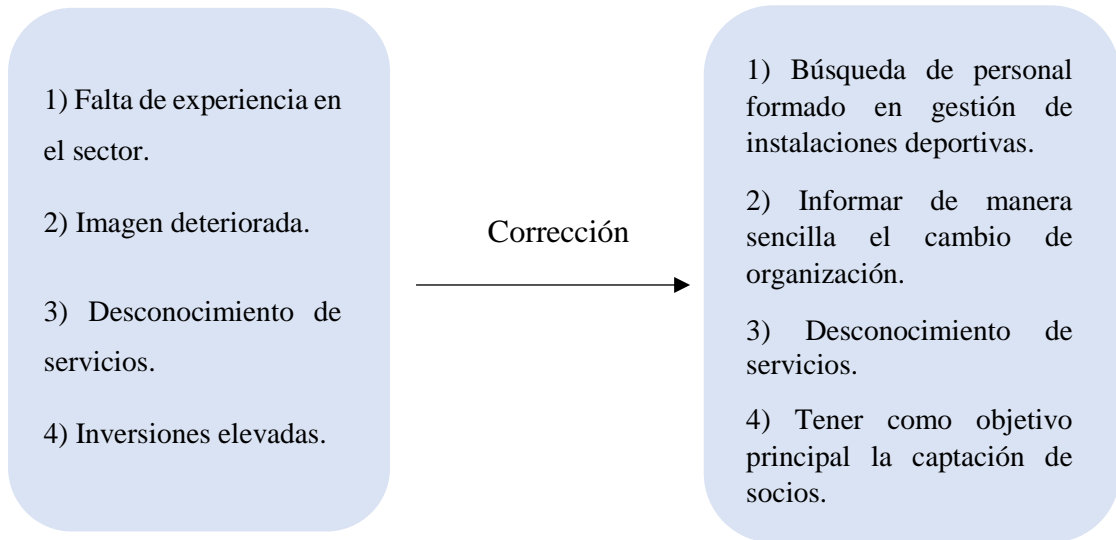
Oportunidades:

- Muy buena ubicación en la zona de Alicante.
- Capacidad para dirigirse a diferentes segmentos del mercado como embarazadas, niños, adultos y personas mayores.
- Acuerdos con centros de belleza.
- Atención personalizada en función de los objetivos y limitaciones de cada socio.

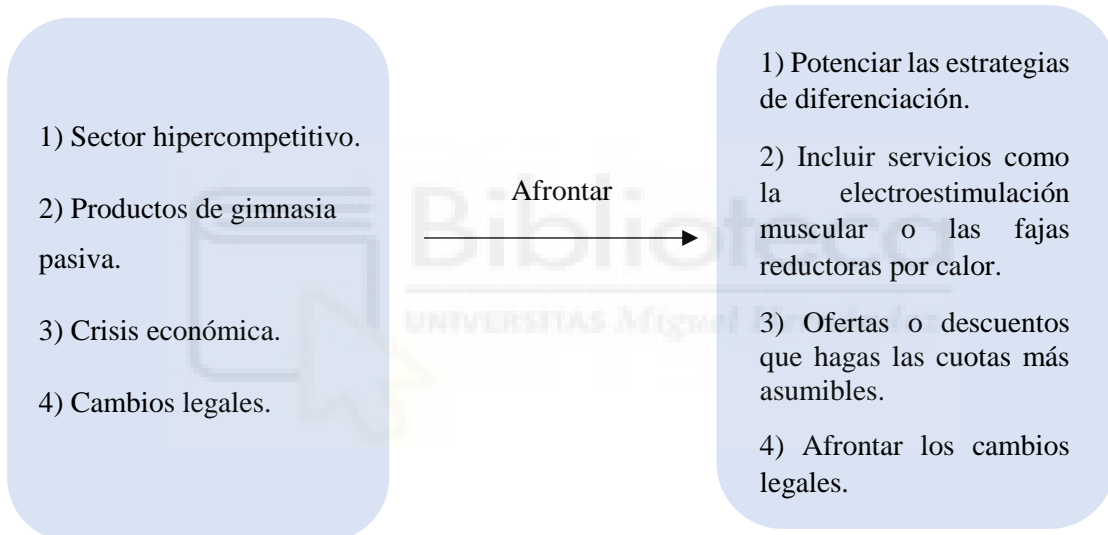
5.5.2. Matriz CAME

Una vez delimitados los factores internos y externos, llega el momento de aplicar la matriz CAME, una herramienta complementaria al análisis DAFO, cuya principal función es Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

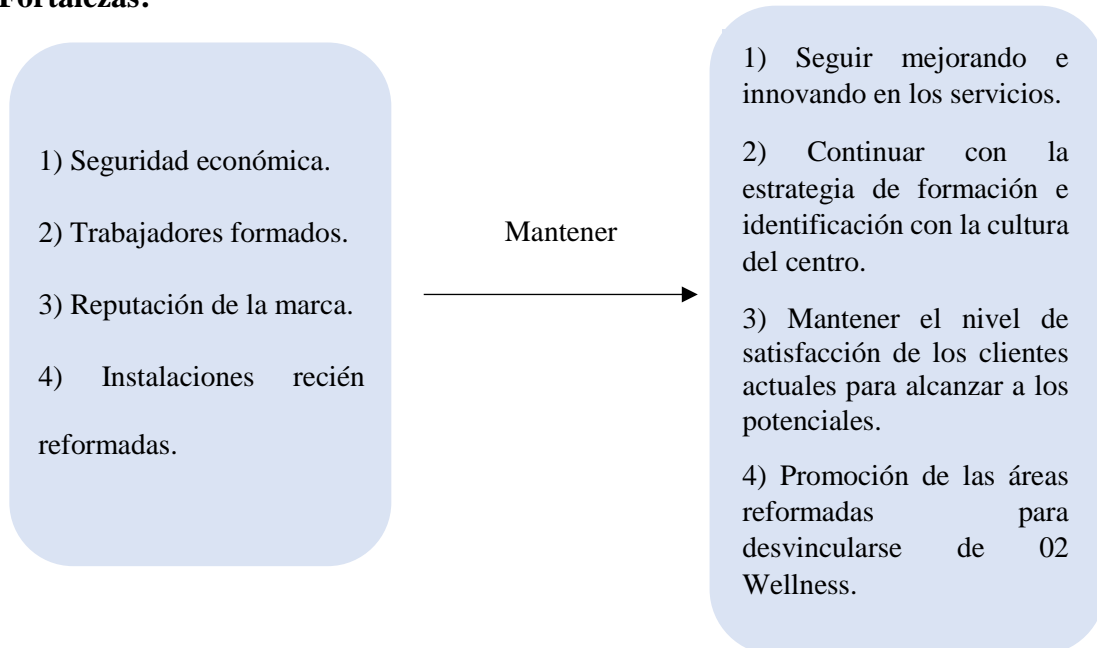
Debilidades:



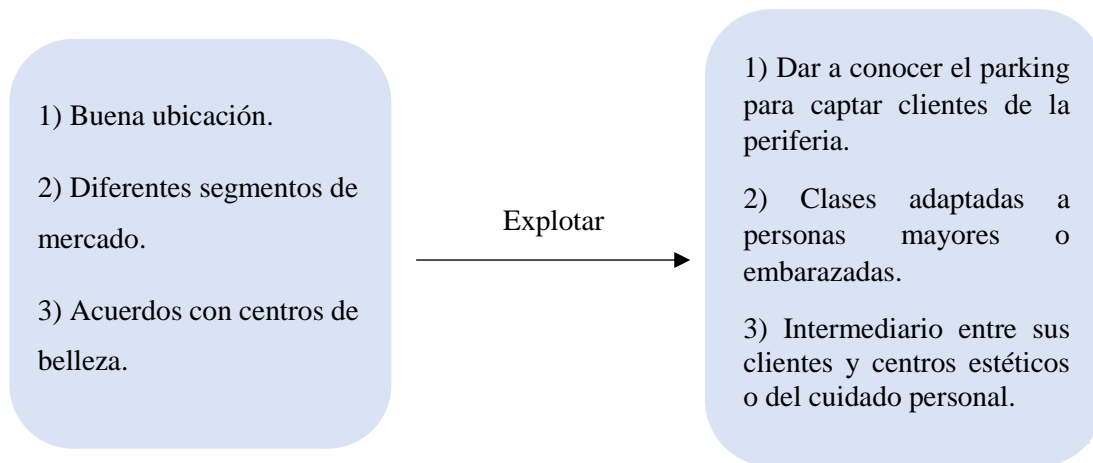
Amenazas:



Fortalezas:



Oportunidades:



5.6. Estrategias de diferenciación

A raíz de su apertura en 2015, se han realizado multitud de cambios a nivel estratégico, teniendo todos ellos como objetivo la captación de clientes y la inversión en maquinaria e instalaciones de última tecnología con el fin de posicionarse como el principal centro *fitness* de la ciudad de Alicante.

Entre los métodos de captación utilizados predominan:

- Contratación de comerciales que visitan empresas con el propósito de ofrecer los servicios del centro a los trabajadores mediante acuerdos económicos basados en descuentos.
- Uso de las redes sociales para informar y promocionar a través de técnicas de Community Manager.
- Patrocinio de eventos como maratones en los que se prestan monitores que forman parte del personal de la empresa, programas de fidelización con clientes, publicidad en radio y jornadas, etc.

Por lo que respecta a la inversión, donde se diferencia Cosmopolitan Spa & Fitness Club es en el servicio de piscinas y en la tecnología con la que cuentan, teniendo en su interior un verdadero balneario en el centro de Alicante, donde poder mejorar la circulación aplicando agua a presión o descansar en las camas de agua después de realizar los entrenamientos, todo ello en la misma ubicación.

Asimismo, en los últimos años ha habido dos proyectos dignos de mencionar. El primero de ellos ha sido la colocación de grandes placas fotovoltaicas con el fin de reducir el

elevado coste de gas y la luz que es necesaria para, por ejemplo, las zonas de agua, saunas o iluminación del recinto.

El segundo es la implantación del sistema centralizado SAUTER, basado en la gestión y monitorización informatizada de los diferentes sistemas de temperatura, control de accesos, detectores de incendios, contadores de energía y elevadores. Lo que permite ser mucho más eficiente energéticamente hablando, además de las facilidades asociadas a la centralización de los procesos.

En resumen, Cosmopolitan se ha convertido en un auténtico club *fitness* cuyo valor más importante es ofrecer todos los servicios que estén orientados a la salud y belleza personal, lográndose diferenciar del resto de gimnasios.

Pasa conseguirlo, posee asociaciones clave como la empresa Armonie Concept, la cual tiene como lema “Spa urbano & Thalassoterapia”. Ofrece tratamientos de bienestar integral en una de las plantas de Cosmopolitan y, en total, se ofertan en catálogo unos 72 servicios repartidos en cuidado de pies y manos, estética, masajes, rituales de spa, aparatología y zona corporal, a destacar:

Tabla 11: *Servicios ofertados a destacar*

Producto/Servicios	Precio
<i>Luxury Caviar</i>	70 €
<i>Micropigmentación especializada</i>	320 €
<i>Masaje terapéutico 50 min</i>	45 €
<i>Polinesia Spa Ritual 115 min</i>	95 €
<i>Viaje Indoceane 115 min</i>	89 €

Fuente: Cosmopolitan

Otra de las iniciativas es la formación periódica destinada a los socios en materia de nutrición y uso de máquinas deportivas, mejorándose así los resultados al unir las dietas recomendadas por expertos con la actividad física.

Un ejemplo de las clases de alimentación son los talleres de desayuno saludable:

Figura 13: Taller desayuno saludable



El próximo **lunes 26 de Junio**
el servicio de nutrición del Cosmopolitan les invitará a un
desayuno saludable
en la cafetería a las 10.30 h.
Charlaremos sobre la importancia del desayuno como
primera comida del día.

Al inscribirse obtendrá una
valoración nutricional gratuita
valorada en 25 euros.
(Válida durante 30 días naturales)

Inscripciones y condiciones
en el servicio de nutrición:
694 449 648
mvm.nutricion@gmail.com

 **MARIABI MORENO**
Nutrición integral y alergias alimentarias

 **COSMOPOLITAN** WELLNESS CLUB

Fuente: Cosmopolitan

Por último, y dado que los precios no constituyen una ventaja competitiva, la reputación y el posicionamiento de la marca van ganando prestigio con el paso del tiempo, lo que garantiza un perfil de cliente fiel y de nivel adquisitivo medio/alto con ganas de disfrutar de unos servicios y una atención personal de máxima calidad.

Capítulo 6. Análisis de la empresa Dreamfit Alicante S.L.

6.1. Historia y evolución de las empresas

Dreamfit Alicante S.L. es una empresa independiente del grupo corporativo Dreamfit Innovación y Desarrollo S.L., cuyo presidente en el cargo desde el 05/01/2010 es Rafael Cecilio Bustos.

Esta cadena española de centros *low cost* comenzó su andadura en la ciudad de Madrid. Su primer gimnasio se inauguró el 25 de octubre de 2010, y tuvo como objetivo desde sus inicios cambiar la visión despectiva que por aquel entonces se tenía hacia los gimnasios económicos. Objetivo que cumplió con creces al inscribir en su primer mes en activo a 4.000 socios y poniendo el límite hasta los 4.500, creándose listas de espera cuando se superase dicha cifra máxima.

En los años siguientes a su inauguración, la crisis económica no ha frenado sus posibilidades, consiguiéndose incluso crecimientos sostenidos. Un ejemplo de ello fue la

apertura de un gimnasio por año tanto en 2011 como en 2012 y 2013. Aunque es a partir de 2013 cuando se inicia un verdadero aumento en sus estrategias de expansión, creándose dos gimnasios nuevos en 2014 y tres en 2015.

Actualmente, Dreamfit está presente en las siguientes localidades:

- Vistahermosa
- Sant Adrià de Besós
- Valdebernardo
- Aluche
- Alcampo Sevilla
- Alcorcón
- Nueva Segovia
- Gran Turia
- Oviedo Los Prados
- Los Enlaces
- Salera
- Vallecas
- Villaverde
- Ventas

De todos esos centros, utilizaremos el que se encuentra en el parque comercial y de ocio Vistahermosa de Alicante, ya que es el elegido por su similitud y cercanía con Cosmopolitan.

Sin embargo, para explicar los inicios de Dreamfit en Alicante es necesario mencionar al gimnasio Virgin Active, perteneciente al Grupo Virgin, una multinacional dedicada, entre otros negocios, a los *health clubs* y repartida por todo el mundo a través de sus 250 centros. Esta empresa británica también se situaba en Vistahermosa; no obstante, en enero del 2015 sus directivos decidieron dar por finalizada su actividad alegando subidas en el alquiler.

Teniendo en cuenta dicha situación, la directiva de Dreamfit tomó la decisión de comenzar su actividad en las instalaciones del grupo británico, contando en ese momento con aproximadamente 3.500 socios que ingresaban una media de 50 € por cuota.

La prioridad del centro español era seguir ofreciendo los mismos servicios a precios más reducidos con el fin de mantener a la mayoría de los socios, a excepción de la piscina, la cual se prefirió eliminar por sus altos costes de mantenimiento.

En cambio, los mayores perjudicados fueron los antiguos empleados de Virgin Active, pues no fueron readmitidos por Dreamfit, muchos de ellos contando con años de experiencia en el sector.

6.2. Mercado y servicios ofrecidos

A diferencia de Cosmopolitan, la posibilidad de ofertar cuotas mensuales más reducidas permite orientarse a un segmento de la población de nivel adquisitivo medio que desea acudir al gimnasio, pero sin pagar elevadas cuotas.

En el caso de Dreamfit, los precios mensuales son distintos en función de la localidad.

En Alicante se establecen dos ofertas diferenciadas por edades:

Figura 14: *Abonos mensuales*

One	Senior
26,90 €/mes	20,90 €/mes
Accede a tu centro todos los días mañanas y tardes	Si tienes más de 60 años tenemos una oferta para ti

Fuente: Dreamfit

Asimismo, y al contrario de lo que pueda parecer, estos precios tan competitivos no están acompañados de las clásicas desventajas de los gimnasios *low cost*, pues es un centro casi tan grande como el Cosmopolitan y con muchos servicios. Entre ellos destacan la sauna y el baño de vapor, solárium, maquinaria de alta calidad de la marca *Technogym*, y el *parking* para clientes, siendo este último un apartado indispensable, ya que el centro deportivo se encuentra a unos 5 kilómetros del centro de Alicante, llegando la mayoría de sus clientes en vehículo.

Las clases ofertadas son para el centro de Vistahermosa:

- Baile
 - Ritmos latinos
 - *Step*
 - Zumba
- Equilibrio
 - Pilates
 - Estiramientos
 - *Bodybalance*
- Cardio
 - *Spinn* (con versión virtual)
 - *Indoorwalk* (con versión virtual)
- Tonificación
 - *Bodypump*
 - ABD 20
 - GAP

- Para machacarse
 - *Bodycombat*
 - Entrenamiento Funcional
 - GRIT Series

Además, existe la posibilidad de reservar dichas clases desde casa mediante el acceso que poseen los clientes dentro de la página web de la compañía. Sin embargo, y a pesar de los diferentes eventos en lo que participa, no cuenta con ningún campus de verano para niños ni ludotecas o guarderías para poder llevarlos mientras los padres hacen ejercicio.

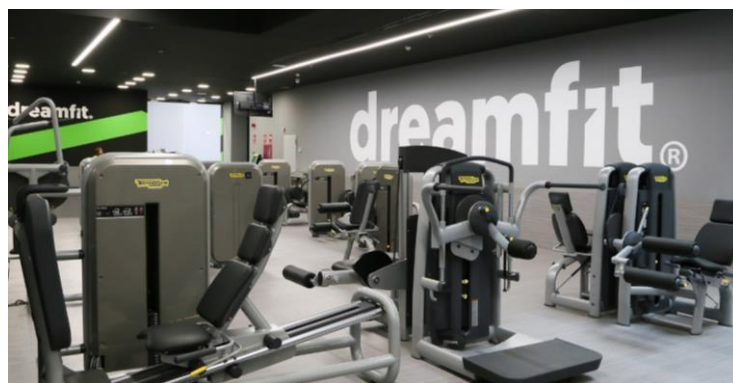
6.3. Misión, visión y valores

Partiendo de las definiciones contenidas en el apartado 5.3, Dreamfit nos aporta la siguiente información acerca de la **misión**: “Ofrecerte gimnasios donde vivas experiencias únicas, te diviertas practicando deporte y podamos contribuir a mejorar tu condición física y tu salud”. Dicho enunciado describe perfectamente la actividad principal a la que se dedica la empresa, además de convertir la práctica deportiva en diversión y no en un esfuerzo, pues la mayoría de clientes que dejan de asistir a este tipo de centros lo hacen por la monotonía y el aburrimiento que les supone la repetición de los ejercicios.

En cuanto a la **visión** que la empresa establece de cara al futuro destaca:

- 1) “Operar de manera excelente y en permanente innovación”: Patente en la tecnología implantada tanto en la maquinaria de la marca *Technogym* como en las instalaciones.

Figura 15: *Maquinaria Technogym*



Fuente: Dreamfit

- 2) “Inspirar a nuestros profesionales para dar lo mejor de sí mismos”: Los trabajadores reciben formación en diversos ámbitos. Un ejemplo de ello es el programa *DREAMFIT*, *gimnasios Cardioprottegidos* a través del cual todos los monitores de la cadena están preparados para actuar en caso de fallo cardíaco hasta que vengan los servicios de emergencias.
- 3) “Que nuestro producto tenga una calidad-precio imbatible”: Este enfoque *low cost* es el que les ha permitido sortear la crisis de manera positiva, ganando más clientes a diferencia de la competencia.
- 4) “Estar presente en las principales ciudades españolas”: Objetivo que consigue año tras año al contar con centros en Cataluña, Madrid, Andalucía, Valencia, Alicante y Segovia.

Para terminar, los valores que representan los principios éticos de Dreamfit son:

- Pasión
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Cultura de Excelencia
- Interés por las personas
- Compromiso por los resultados

6.4. Recursos y capacidades

6.4.1. Recursos financieros

Comenzando por los recursos financieros, es necesario aclarar la no existencia de partidas contables en años anteriores al de su apertura en el 2015. A diferencia de Cosmopolitan, la cual pertenece a una sociedad que sí constaba en 2014.

Para Dreamfit, los datos referentes al activo financiero son (Sabi, 2015):

- Activo corriente	162.119€
o Deudores	150.050€
o Otros activos líquidos	12.069€

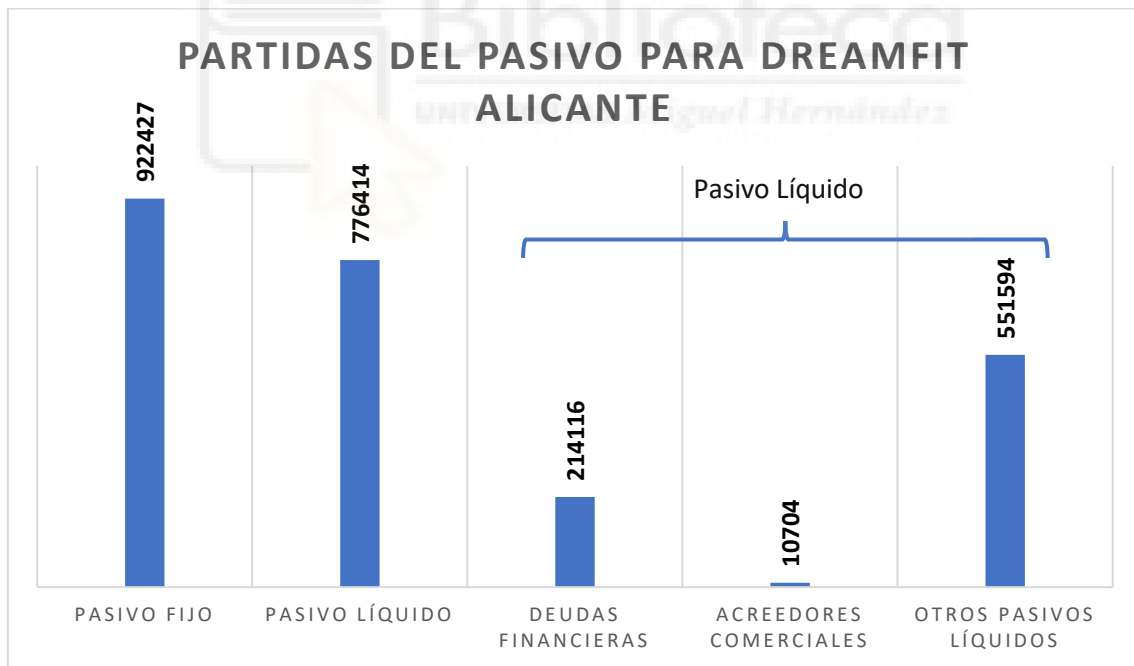
Como se puede observar, no hay existencias al tratarse de un sector que no produce bienes sino que presta servicios, y tampoco posee con inversiones financieras ni periodificaciones a corto plazo.

Sin embargo, y aunque la explicación de esta cuenta es similar a la de Cosmopolitan, es de destacar el gran volumen que consta en deudores comerciales. De hecho, en el caso de que el importe provenga en parte de impagos por parte de los socios, la compañía debe poner énfasis en las formas de pago anticipado con el fin de reducir la morosidad entre los clientes. Otra posible explicación radica en los préstamos concedidos a otros centros Dreamfit, ya que muchas empresas que tienen a su vez compañías asociadas prestan efectivo con el fin de autofinanciarse, evitándose de esta manera las comisiones y los intereses de las entidades bancarias.

En cuanto al activo más líquido, la tesorería refleja a últimos de año 6.869 €, repartiéndose el resto en depósitos bancarios o instrumentos financieros. Estas cifras, al contrario de lo que pueda parecer, no son excesivamente bajas, ya que pertenecen al año de inicio de la actividad y los gastos superan con creces los ingresos que se puedan devengar.

Por lo que respecta al pasivo, sus datos procedentes del balance contable son:

Gráfica 7: Partidas del pasivo Dreamfit



Fuente: SABI

Tal y como aparece en el gráfico, las cantidades son muy elevadas y superiores a Cosmopolitan. Esto es así por dos razones:

- 1) Las instalaciones del gimnasio O2 fueron negociadas y reutilizadas en parte por la empresa Cosmopolitan, eliminándose así elevados costes de acondicionamiento y construcción.
- 2) La propiedad en el caso del gimnasio *premium* pertenecía a una de las empresas vinculadas al grupo, a diferencia de Dreamfit, la cual ha tenido que soportar los gastos de titularidad y edificación.

Con ello, la inversión media que realiza en cada uno de sus centros ronda los 3 millones de euros según el presidente Rafael Cecilio. Esto explica las cifras del pasivo fijo y líquido.

6.4.2. Recursos físicos

La contrapartida de todas las inversiones realizadas se encuentra en los bienes intangibles reflejados en el inmovilizado material. La cantidad que figura en los datos del Sabi es de 1.571.151 €, repartidos entre el solar y el edificio construido a petición de la compañía, el conjunto de la maquinaria deportiva, los muebles, equipos del personal de administración y demás inmovilizado.

Más concretamente y para entender la extensión y el equipamiento que posee el gimnasio, el centro de Vistahermosa cuenta con 4.000 m² de instalaciones en total, contando una sala exclusiva para el *fitness* y la musculación de 1.700 m².

Otra zona es la que reservan los usuarios para el entrenamiento funcional, la cual se basa en ofrecer modalidades de ejercicios de 30 minutos quemando un total de 400 Kcal. Para ello son necesarios materiales como: barras para la tonificación, balones medicinales para el equilibrio y la fuerza, sacos para los reflejos y el boxeo, cuerdas, y las comúnmente llamadas bolas de gimnasia o *fitball*.

Para las clases hay destinadas cuatro salas colectivas completamente dotadas de luz, ambiente y sonido, contando con la tecnología virtual de la compañía BESTCYCLING para adaptar los entrenamientos a todos los niveles mediante la selección de clases “a la carta”. Esta técnica no solo permite acceder a un sinfín de vídeos con monitor, sino que también refleja los progresos en gráficas aportando consejos y dietas a consultar por el usuario.

Figura 16: Tecnología virtual



Fuente: BESTCYCLING

6.4.3. Recursos intangibles

Para finalizar el apartado de recursos y capacidad es necesario mencionar todos aquellos factores que no son visibles de forma directa, pero sí son indispensables para el éxito de la organización.

Entre ellos cabe destacar el capital intelectual de la compañía representado por los trabajadores. En la actualidad, Dreamfit Alicante tiene en plantilla 16 empleados y, al igual que Cosmopolitan, están visibles tanto en los vídeos promocionales como en la página web de la compañía, siendo la mayoría personal dedicado al *fitness* como monitores.

Lo más importante en el caso de Dreamfit es la cantidad de conocimiento que se transmite al contar con numerosos centros dedicados a lo mismo. El hecho de llevar siete años en el sector del *fitness* genera una experiencia que se puede incorporar a las nuevas aperturas en aspectos tales como contactos con proveedores, técnicas de captación de clientes, mantenimiento en las calidades de los servicios o maneras de actuar ante problemas a lo largo del desarrollo de la actividad.

6.5. Factores internos y externos

6.5.1. Análisis DAFO

Siguiendo el esquema utilizado para el caso Cosmopolitan, el análisis DAFO para el centro *low cost* sería:

Debilidades:

- La estrategia de competir con precios tan reducidos es muy complicada, pues obliga a minimizar los costes y eliminar todos los gastos que sean prescindibles evitando que dichos recortes afecten a la calidad ofrecida en los servicios o al mantenimiento de las zonas.
- Subidas de precios. Tan difícil es mantener su estrategia que desde la apertura de su primer gimnasio se ha visto obligado a ir subiendo los precios muy poco a poco, desde los 19,90 € iniciales a los 26,90 € actuales sin contar los descuentos para personas mayores. Por eso, los socios que desde el principio pertenecen a Dreamfit han observado cómo los bonos suben de precio, pudiendo llegar a plantearse si la asistencia a este tipo de centros merece la pena, ya que no son tan baratos como hace unos años.
- Desconocimiento y atribución de las desventajas de los gimnasios *low cost*. Aun habiendo enfocado el gimnasio como un centro de coste reducido, pero de gran calidad, son muchos aquellos que no conociéndolo le atribuyen directamente los inconvenientes de los centros pequeños, como la escasez de personal, maquinaria envejecida y con falta de mantenimiento o congestión por el número de socios en horas puntuales.
- Ubicación. El hecho de que el gimnasio se encuentre en el parque comercial y de ocio Vistahermosa puede ser un impedimento para mucha gente que no conduzca o no le compense el desplazamiento, ya que aproximadamente la distancia entre Dreamfit y el centro de Alicante es de 5 km.
- Inversión y barreras de salidas. El hecho de construir y dotar de maquinaria a un complejo de 4.000 m² es algo bastante caro y que requiere de una gran financiación, generando importantes barreras de salida. Tanto es así que los 14 centros disponibles en la actualidad han generado una inversión de 32,3 millones en total, algo que está muy por encima de lo habitual en gimnasios de este tipo.

Amenazas:

- Sector hipercompetitivo: empresas con precios más reducidos y con mejor ubicación. Un ejemplo es Mcfit, una cadena con 244 gimnasios repartidos por toda Europa y con una cuota mensual de 19,90€.
- Prácticas deportivas al aire libre o en casa: socios menos fieles y con mayor tasa de abandono que en los gimnasios *premium*.
- Alquiler: esta empresa, al formar parte del parque comercial y de ocio Vistahermosa, posee un arrendamiento todos los meses, el cual puede estar sujeto a variaciones. De hecho, esta fue la razón por la que Virgin, que se ubicaba en la misma zona que Dreamfit, decidió abandonar el lugar, aunque los precios del alquiler disminuyen de forma proporcional por metro cuadrado si el local es de mayor tamaño. Además, en el caso de que la marca sea de gran atractivo para el centro comercial, está la posibilidad de pagar tan solo una renta según las ventas.
- Altos costes de financiación.

Fortalezas:

- Equipo de trabajadores muy formados y con gran motivación: patente tanto en las reseñas y comentarios de clientes como en los videotutoriales que tienen en YouTube explicando, por ejemplo, cómo se usan las máquinas instaladas en las salas de *fitness* o el acceso mediante la pulsera electrónica.
- Precios: aun considerando la subida de los precios, los bonos mensuales tienen una buena relación calidad-precios que no consiguen otros gimnasios de características similares.
- Maquinaria de alta tecnología: se utiliza la prestigiosa marca *Technogym*, la cual se fundó en 1983 y está presente en Europa, Estados Unidos, Asia, Oriente Medio y Australia.
- Diversidad de clases: pocos gimnasios son capaces de ofrecer hasta cuatro salas para clases colectivas y un total de 150 clases a la semana. Además, dichas clases no se pagan aparte, ya que el uso de todas las instalaciones va incluido en el precio. Lo único que se exige es su reserva con antelación mediante una pulsera repartida a los socios en el momento de su matriculación.

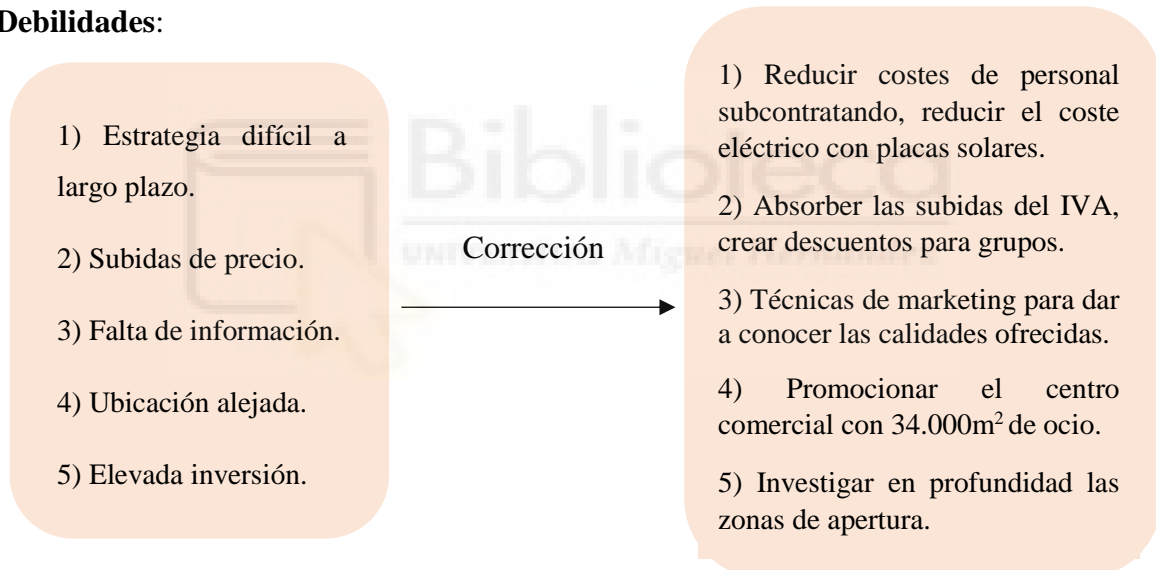
Oportunidades:

- Facilidad para llegar a la zona mediante el transporte público.
- Crisis económica. La tendencia al ahorro ha originado una reducción en todas aquellas actividades relacionadas con el ocio, lo que ha permitido el auge de estos centros.
- Tendencia al deporte en equipo.

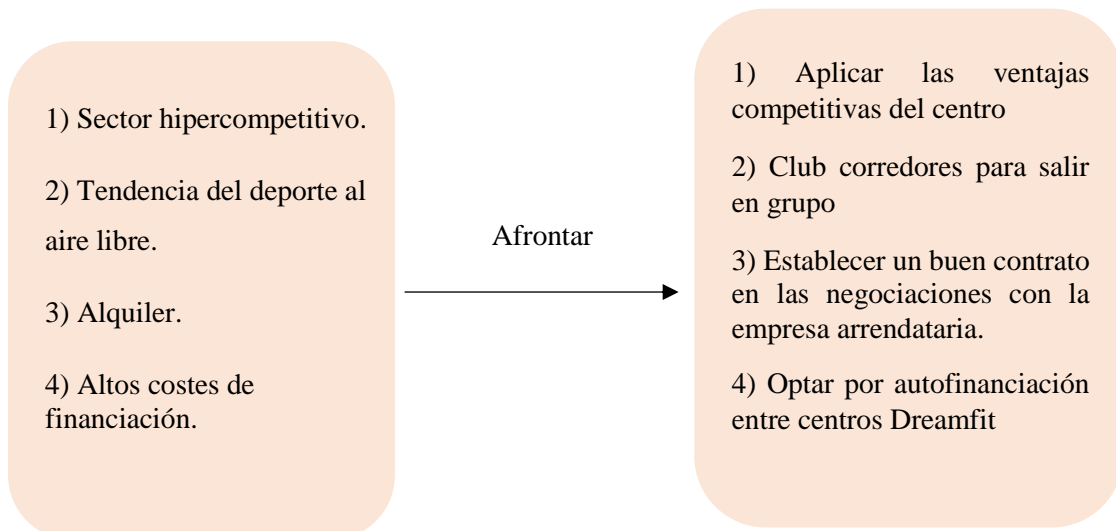
6.5.2. Matriz CAME

Como es recomendable en la mayoría de los análisis, una vez realizado el DAFO tenemos que solucionar los inconvenientes o potenciar las ventajas, utilizando para ello la matriz CAME:

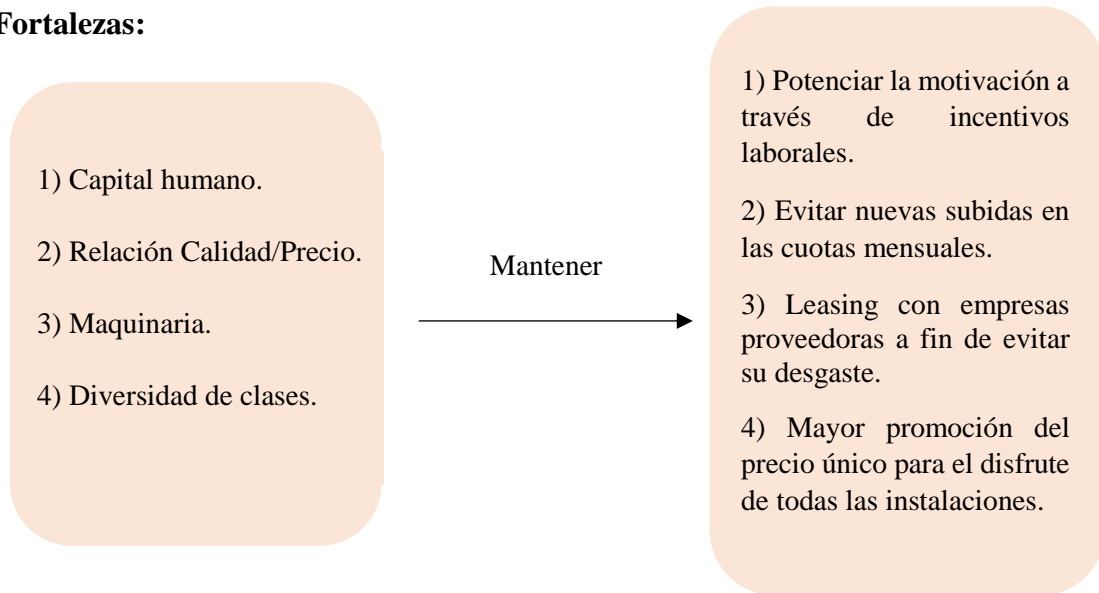
Debilidades:



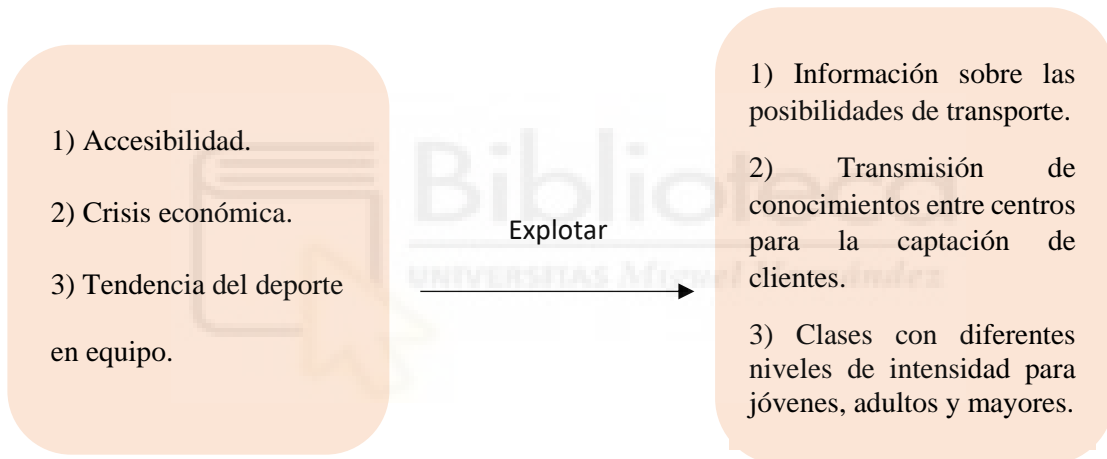
Amenazas:



Fortalezas:



Oportunidades:



6.6. Estrategias de diferenciación

La principal estrategia que diferencia a Dreamfit del resto de competidores es haber conseguido crear un centro que posea las ventajas de un *low cost* y los servicios de calidad *premium*, algunos de ellos muy semejantes a los ofrecidos por Cosmopolitan.

Comenzando por el horario, cabe indicar que se encuentra abierto entre semana desde las 7:00 hasta las 23:00, incluyéndose los sábados, domingos y festivos de 9:00 a 15:00. De esta manera, posibilita el entrenamiento de todos aquellos clientes que acudan al gimnasio antes de trabajar o al finalizar su jornada laboral.

Por otro lado, muchos centros de bajo coste ofertan una cuota exclusivamente para la utilización de máquinas, teniendo que pagar de forma complementaria los tiempos en las duchas o los monitores. A diferencia de lo anterior, en Dreamfit el desembolso de la cuota mensual o trimestral da acceso a la totalidad de zonas sin recargos adicionales, incluyéndose tal y como informa la web de la compañía:

- Sala fitness
- Máquinas de cardio
- Máquinas de musculación
- Salas de peso libre
- Zonas para el entrenamiento funcional
- Parking
- Área de estiramientos
- Clases colectivas (más de 150/semana)
- Sauna panorámica
- Baños de vapor
- Solárium

Asimismo, y con el fin de aprovechar los centros repartidos por España, hay una tarifa llamada “abono oro” la cual permite disfrutar de los servicios ofrecidos por cualquier centro a nivel nacional por el pago de 29.90€, muy útil para aquellos socios que se vayan de vacaciones a una ciudad con instalaciones de la marca y que no deseen pagar una matrícula de nuevo cliente.

En tercer y último lugar, otro aspecto mejorado es el capital humano en relación a la atención personalizada. La mayoría de *low cost* se ven obligados a recortar en personal para que los gastos no superen a los ingresos; en cambio, el gimnasio de Vistahermosa posee un total de 11 monitores más un entrenador personal, lo que garantiza el correcto uso de la maquinaria y la ausencia de lesiones.

Capítulo 7. Comparativa entre Dreamfit Alicante y Cosmopolitan spa & fitness club

Antes de comenzar, y para justificar la elección de las empresas, cabe indicar que son muchas las coincidencias que permiten establecer su comparación. Se destacan:

- 1) Su inauguración se produjo en el 2015.
- 2) Son empresas que han negociado con otros gimnasios la cesión de socios e instalaciones. Caso de 02 Centro Wellness para Cosmopolitan y Virgin Active para Dreamfit en Vistahermosa.

- 3) Los metros cuadrados de las instalaciones son muy similares entre sí.
- 4) Utilizan técnicas estratégicas completamente opuestas, permitiéndose así extraer conclusiones.

Por ello, el contenido del siguiente apartado se estructurará en dos bloques. El primero contiene información sobre las ventas y los gastos de cada una de las empresas, con el fin de averiguar qué estrategia genera unos mayores ingresos. En el segundo se emplearán indicadores financieros que permitan comparar partidas contables extraídas de los balances.

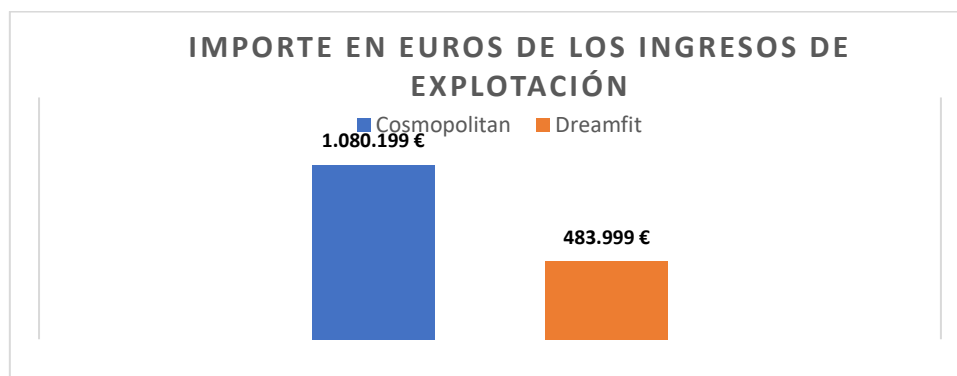
Comenzado por la cuenta de pérdidas y ganancias, el indicador más preciso para realizar el contraste es el importe neto de la cifra de ventas, es decir, las ventas realizadas por los gimnasios en el transcurso del ejercicio económico, siempre que dichos productos o servicios vendidos estén afectos a su actividad.

Cosmopolitan	Dreamfit
1.080.199 €	483.999 €

Tal y como muestran los importes, el gimnasio *premium* ingresa más del doble que el *low cost*, ya que este último se inauguró con posterioridad (el 15 de mayo) y sus cuotas son mucho más reducidas, estando en ese momento en los 23 euros mensuales. Por el contrario, Cosmopolitan estuvo operativo a lo largo del año y sus abonos más completos superan los 45 euros al mes.

Partiendo de los datos anteriores, las gráficas de ambos centros sobre los ingresos son:

Gráfica 8: *Ingresos*



Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto a tener en cuenta en los ingresos es que no se limitan únicamente a las cuotas mensuales, sino que se incluyen también las comisiones pertenecientes a empresas asociadas como el caso de Armonie Concept, batidos o productos vendidos en las cafeterías, clases no incluidas en el pago mensual, compras de ropa o indumentaria deportiva, nutrición, dietas personalizadas o servicios de entrenamiento personal.

En lo que a gastos de explotación se refiere, en ambos casos sucede que el resultado de explotación es negativo por dicha cantidad. Sin embargo, es una consecuencia directa del elevado coste que supone poner en funcionamiento unas instalaciones de más de 4.000 m². Desglosando los gastos podemos apreciar su origen:

Cosmopolitan		Dreamfit	
13.247 €	Materiales/Aprovisionamientos	82.195 €	
425.820 €	Gasto de personal	117.966 €	
47.440 €	Dotación para amortizaciones	97.591 €	
860.719 €	Otros Gastos de explotación	341.267 €	

Un aspecto a profundizar es la diferencia existente en los importes de la cuenta gasto del personal. Tal es así que Cosmopolitan dedica más del triple que su competidor cuando ambos tienen los mismos trabajadores en plantilla en el año 2015:

Cosmopolitan	Dreamfit
$\frac{\text{Gasto Person.}}{\text{NºEmpleados}} = 26.613,75$	$\frac{\text{Gasto Person.}}{\text{NºEmpleados}} = 7.372,87$

La explicación radica en las modalidades contractuales usadas por el centro Dreamfit con la finalidad de reducir al máximo este tipo de coste. Algunos ejemplos serían:

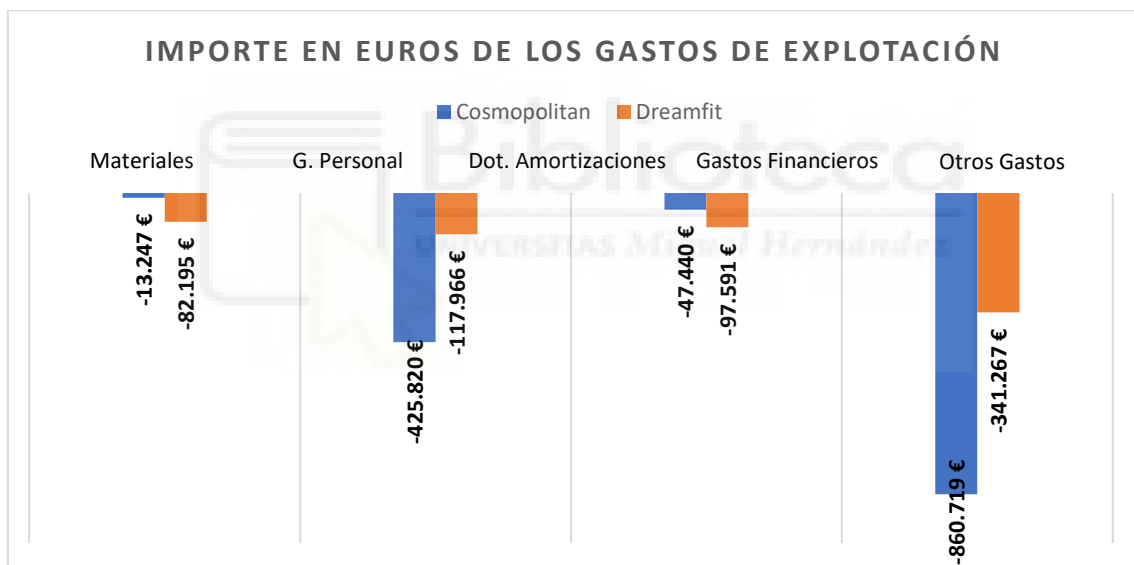
- Contratación de alumnos/as en prácticas provenientes de universidades o módulos de formación profesional con estudios similares a las tareas que realizan los monitores o nutricionistas. De esta manera, los estudiantes se benefician de la

experiencia y los conocimientos del mercado laboral, y la empresa consigue disminuir los gastos ahorrando en salarios.

- Subcontratación del personal, lo que aporta numerosas ventajas para el centro deportivo:
 - o Personal cualificado y ausencia de costes de formación.
 - o Ahorro del gasto de personal para el gimnasio, ya que los subcontratados se constituyen como autónomos y son éstos los encargados de pagar la seguridad social.
 - o Mayor facilidad y rapidez en la contratación o en la extinción de la relación laboral.

De forma gráfica, los gastos comparados entre ambos centros son:

Gráfica 9: *Gastos*

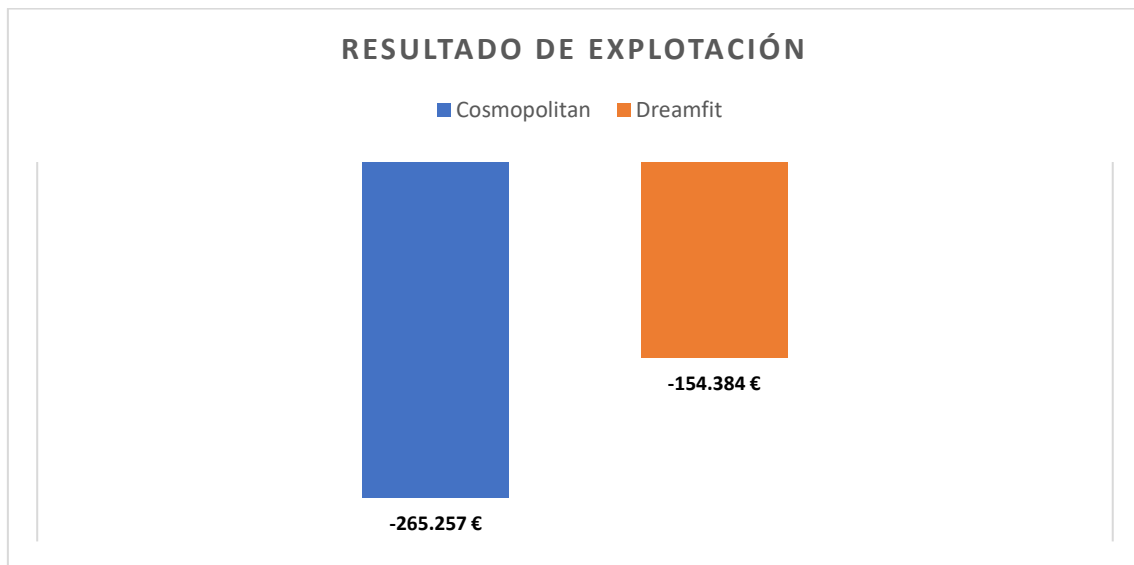


Fuente: Elaboración propia

Asimismo, hay muchos más gastos que no se reflejan en la base de datos y que están presentes en el apartado “otros gastos”, como son: los suministros, tributos, reparaciones y reformas, el importe de los seguros, el coste del alquiler y las deudas contraídas por las sociedades que operaban con anterioridad y que trasladaron, en las negociaciones, a los nuevos centros.

De todo lo anterior se desprende la no existencia de grandes diferencias en las empresas objeto de estudio:

Gráfica 10: *Resultado de explotación*



Fuente: Elaboración propia

Esto es así debido a que en el centro *premium* los ingresos son muy elevados pero los costes también, y en el segundo caso, se reducen los gastos, pero siguen sin existir beneficios por la existencia de cuotas y matrículas a precios tan reducidos.

Pasando ahora a la situación financiera de la empresa, y con el fin de realizar un análisis lo más exhaustivo posible se emplearán, al igual que con la cuenta de pérdidas y ganancias, datos procedentes de partidas contenidas en la base de datos SABI.

Concretamente, las herramientas a utilizar serán los cocientes entre magnitudes, es decir, los ratios económicos que permiten comparar a la empresa con los competidores y con ella misma a través de su evolución en los diferentes ejercicios económicos.

A continuación, se destacan los que son objeto de estudio:

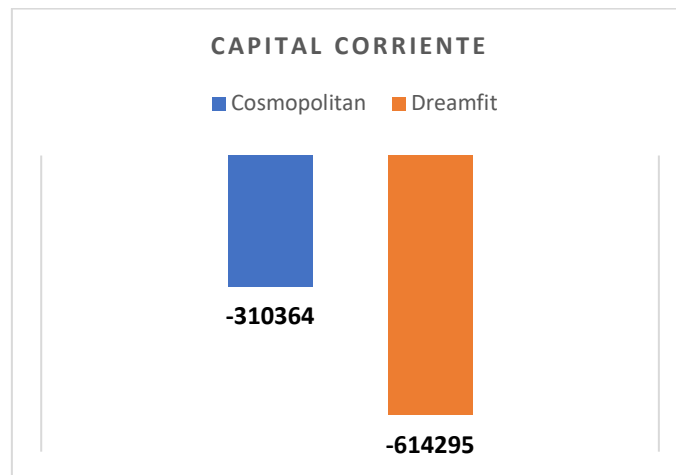
1) Ratios de liquidez:

Este apartado de indicadores nos permitirá identificar si las empresas son capaces de hacer frente a sus deudas más inmediatas.

1.1) Capital corriente

Se calcula a través de la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

Gráfica 11: *Capital corriente*



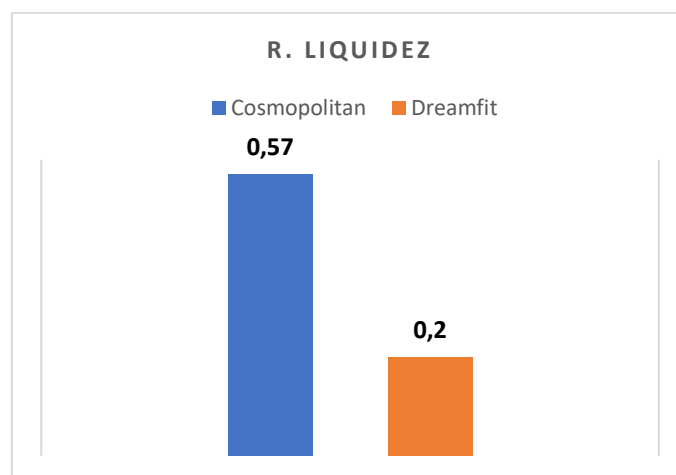
Fuente: Elaboración propia

Ambos valores son negativos, lo que quiere decir que ninguna de las dos empresas es capaz de satisfacer sus deudas más inmediatas de forma completa con el activo más líquido, teniendo que financiarse con parte del activo no corriente. Lo aconsejable son valores positivos o cercanos al cero; sin embargo, depende mucho del sector, aunque las cifras calculadas reflejan unos resultados muy negativos.

1.2) Ratio de Liquidez

Mide lo mismo que el anterior pero realizado en magnitudes relativas. Es decir, cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente.

Gráfica 12: *Ratio Liquidez*



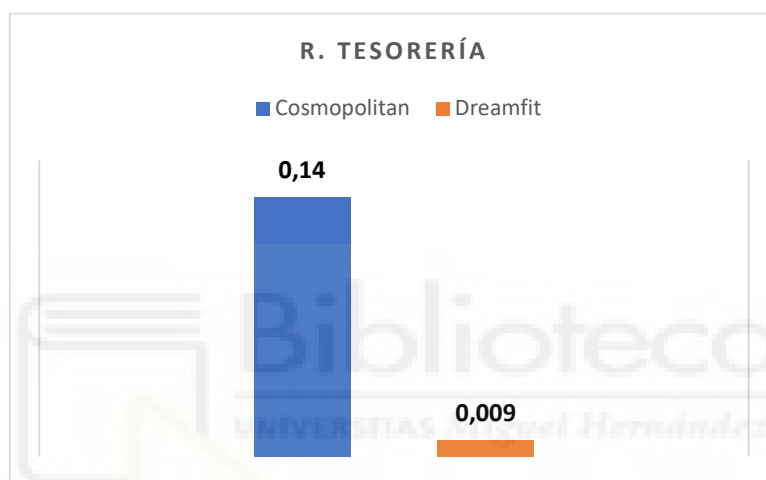
Fuente: Elaboración propia

Al apreciar los cocientes nos podemos percatar que, aun siendo malos resultados, la empresa Cosmopolitan está algo mejor en comparación, al poder pagar más de la mitad de su deuda inmediata con el activo corriente. Al contrario que su competidora, la cual posee menos líquido y una gran cantidad de deudas tanto a corto como a largo plazo.

1.3) Ratio de Tesorería

Cociente entre la tesorería (activos más líquidos) y el pasivo corriente.

Gráfica 13: *Ratio Tesorería*



Fuente: Elaboración propia

Este ratio se diferencia del de liquidez en que únicamente forman parte del numerador los activos líquidos equivalentes, eliminándose de esta manera los deudores. Precisamente esto último explica un resultado tan bajo en el caso de Dreamfit, ya que cuenta con una tesorería de 6 869 € y unos deudores no incluidos de 150 050 €. Los valores ideales para este indicador dependen del tipo de empresa, aunque hay que tener en cuenta que porcentajes elevados significarían una menor rentabilidad, y porcentajes reducidos conllevan endeudamiento y, por extensión, mayores costes de financiación.

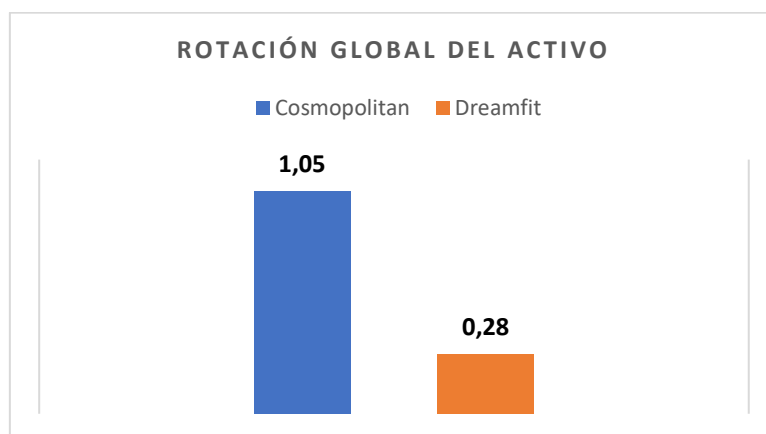
2) Ratios de Solvencia:

Con los indicadores que se verán a continuación se podrá determinar la capacidad de la empresa para hacer frente no solo a las deudas a corto plazo, sino también a aquellas con periodos superiores al año.

2.1) Ratios de Rotación Global de Activos

Cociente entre el importe neto de la cifra de negocios y la totalidad del activo.

Gráfica 14: *Ratio Rotación Global Activo*



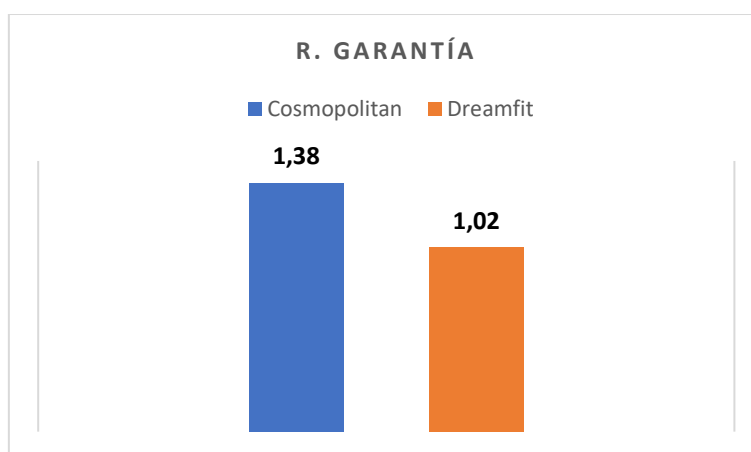
Fuente: Elaboración propia

Este ratio refleja la relación entre el activo y las ventas. Para el caso de Cosmopolitan, cada euro de activo se traduce en 1.05 € de ventas, al contrario de lo que ocurre con Dreamfit, el cual no consigue llegar a la proporción de la unidad por la diferencia entre sus ventas (483 999 €) y su activo (1 733 270€).

2.2) Ratio de Garantía

También llamado “distancia a la quiebra” o “solventia a largo plazo”, hace referencia al cociente entre el total del activo y el total del pasivo.

Gráfica 15: *Ratio Garantía*



Fuente: Elaboración propia

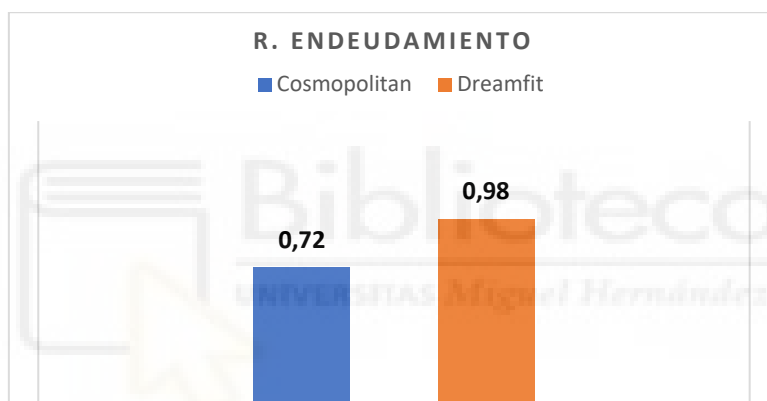
Para evitar la quiebra de la empresa es importante que este ratio se mantenga por encima de la unidad, estando los activos en todo momento por encima del pasivo total.

En este caso, el gimnasio *premium* vuelve a estar más saneado al tener un cociente normal llegando a favorable gracias a las pocas deudas contraídas a largo plazo. Esto a diferencia del *low cost*, el cual posee casi 1 millón de euros en concepto de acreedores a largo plazo, además de las obligaciones en el corto.

2.3) Ratio de Endeudamiento Total

Es el resultado de dividir todas las deudas entre los recursos propios más el pasivo.

Gráfica 16: *Ratio Endeudamiento Total*



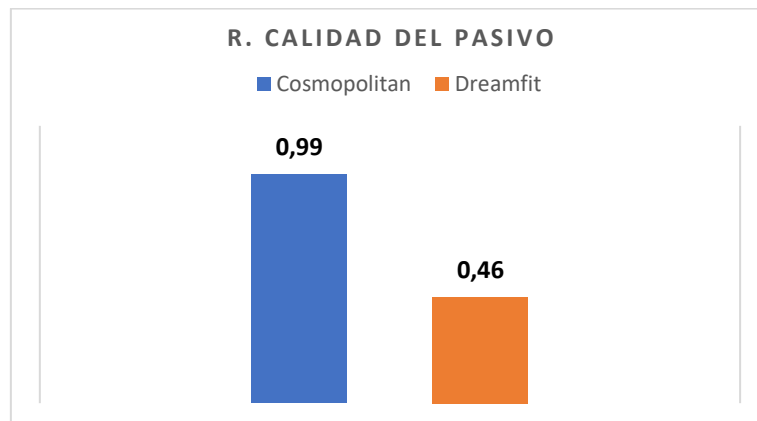
Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la base de que los valores ideales se situarían entre 0.4 y 0.6, el endeudamiento es claramente mayor en Dreamfit, pues cuenta con deudas mucho más elevadas que su competidora, sobre todo a largo plazo con casi un millón de euros en acreedores, además de tener unos recursos propios muy reducidos de apenas 34 430 euros. Por ello, los recursos permanentes son insuficientes y deben aumentarse en los años venideros, ya que la situación actual genera una excesiva dependencia de fuentes de financiación externa.

2.4) Ratio de Calidad del Pasivo

Cociente entre el pasivo corriente y la suma de todas las deudas.

Gráfica 17: Ratio Calidad del Pasivo



Fuente: Elaboración propia

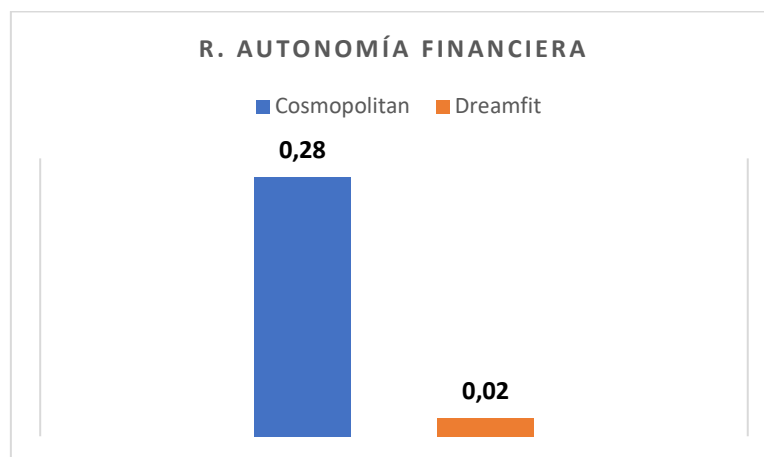
Al contrario de lo que pueda pensarse, este ratio será más positivo cuando sus resultados sean menores, significando una mejor calidad de la deuda a corto plazo.

Como vemos, Cosmopolitan tiene una situación poco recomendable, ya que casi el 100% de su deuda se encuentra en el corto plazo; frente a esto, Dreamfit posee una buena proporción en términos temporales.

2.5) Ratio de Autonomía Financiera

Porcentaje entre el patrimonio neto y el pasivo junto con los recursos propios.

Gráfica 18: *Ratio Autonomía Financiera*



Fuente: Elaboración propia

Según los datos de ambas empresas, Dreamfit posee un alto riesgo de insolvencia, dado el reducido importe de sus fondos propios. En cambio, Cosmopolitan se mantiene en niveles estables, por lo que no tendrá excesivas dificultades para encontrar financiación.

3) Indicadores relacionados con el personal:

Un aspecto que influye en todas las sociedades es el denominado Valor Añadido, el cual permite estudiar el valor que genera la propia empresa más allá de lo adquirido por terceras sociedades. Para su cálculo se utilizarán los siguientes conceptos:

Cosmopolitan

1. Importe neto de la cifra de negocios	1.066.689
2. Variación de existencias de prod. Terminados	Nd
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	Nd
4. Aprovisionamiento	-13.247
5. Otros ingresos de explotación	13.510
7. Otros gastos de explotación	-860.719
8. Amortización del inmovilizado	-47.440
Total	158.793

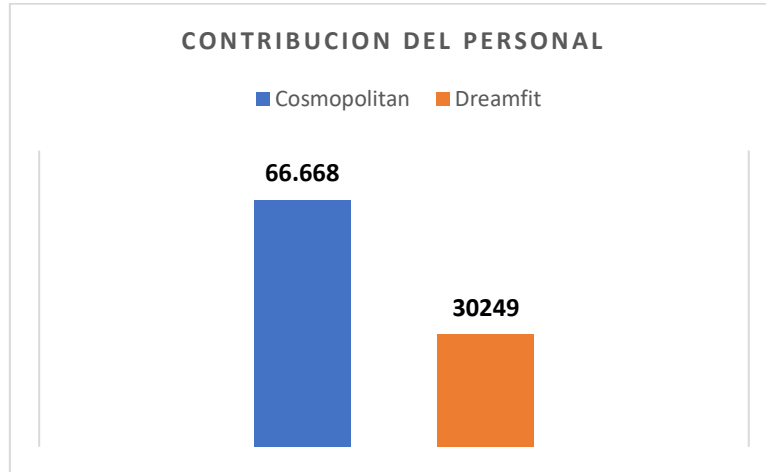
Dreamfit

1. Importe neto de la cifra de negocios	483.999
2. Variación de existencias de prod. Terminados	Nd
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	Nd
4. Aprovisionamiento	-82.195
5. Otros ingresos de explotación	Nd
7. Otros gastos de explotación	-341.267
8. Amortización del inmovilizado	-97.591
Total	-37.054

3.1) Contribución personal

Fracción entre las ventas y el número de trabajadores.

Gráfica 19: *Contribución personal*



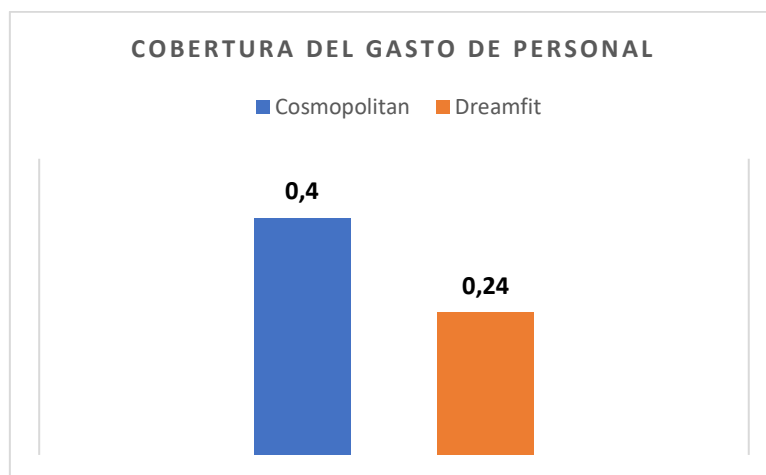
Fuente: Elaboración propia

En Dreamfit, cada trabajador genera unas ventas de casi 31.000 euros, menos de la mitad de lo que ocurre en Cosmopolitan, aunque el motivo principal son las diferencias en las cuotas mensuales y no es tanto en el trato de los trabajadores de cara al cliente.

3.2) Cobertura del gasto personal

Cociente entre el gasto personal y las ventas.

Gráfica 20: *Cobertura del gasto personal*



Fuente: Elaboración propia

Para Cosmopolitan, el gasto que le generan sus empleados es igual al 40% de sus ventas, a diferencia del centro *low cost*, el cual reduce dicho porcentaje al 24% gracias a las modalidades contractuales anteriormente descritas.

Un aspecto importante que influye en ambos centros son las técnicas de motivación, cuyo fin es mejorar el entorno laboral de sus trabajadores, pues son estos quienes están en todo momento en contacto directo con los clientes. Así, por lo que respecta a los tipos de motivación, hay dos modelos en los que la empresa puede influir, y son:

- La motivación extrínseca o también llamada del entorno laboral: es aquella que posee una naturaleza más material. Algunos ejemplos susceptibles a emplear por la organización son los ascensos, el dotar de una mayor estabilidad en el empleo, mejoras salariales o un mayor reconocimiento de la tarea.
- Otro tipo de motivación es la intrínseca, la cual se relaciona con el tipo de actividad que se realiza. En este caso serían las oportunidades que tienen los monitores para utilizar sus conocimientos o habilidades, la autonomía para realizar las tareas o la variedad en cuanto a las características de la propia tarea.

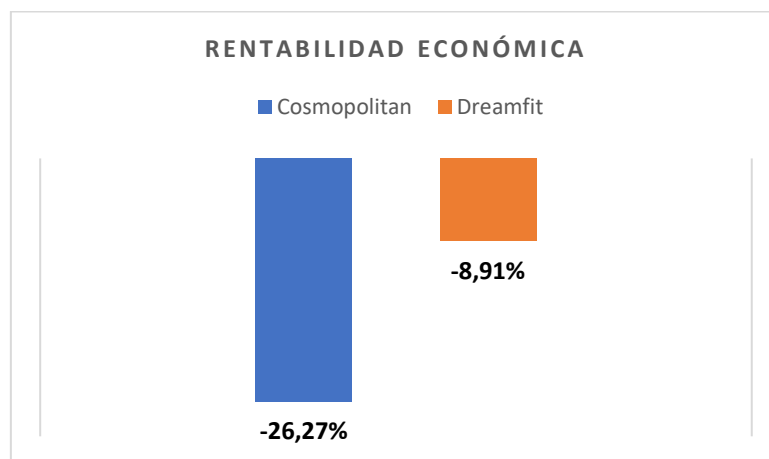
Mejorando los aspectos anteriormente descritos, habrá una mejor atención al cliente y en definitiva, un mejor ambiente laboral.

4. Rentabilidades:

4.1) ROA-Rentabilidad Económica

Cociente entre el resultado de explotación y el total del activo por 100.

Gráfica 21: *Rentabilidad económica*



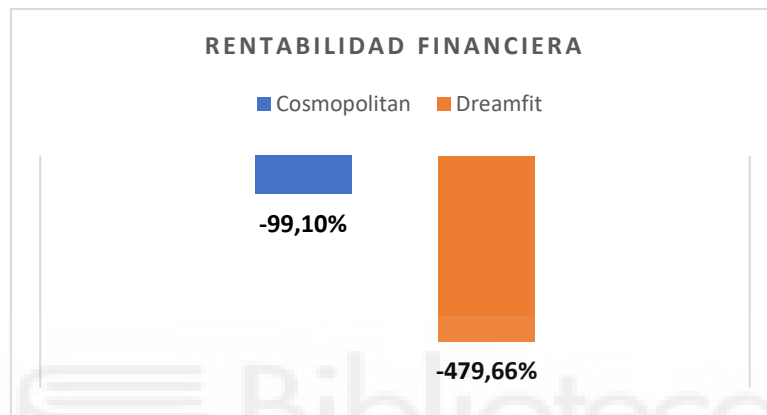
Fuente: Elaboración propia

Como era de esperar por los malos resultados de explotación en el año 2015, los dos gimnasios tienen rentabilidades negativas. Sin embargo, esta situación es muy común en periodos de grandes inversiones, ya que hay pocos ingresos al comienzo de la actividad y la principal prioridad es dotar de activo las instalaciones.

4.2) ROE-Rentabilidad Financiera

Cociente entre el resultado antes de impuestos y los recursos propios por 100.

Gráfica 22: *Rentabilidad financiera*



Fuente: Elaboración propia

Este ratio nos ayuda a conocer el retorno que puede llegar a percibir los accionistas de la empresa. Al igual que el anterior, los rendimientos de los propietarios siguen siendo negativos, teniendo como principal solución mejorar su resultado de explotación incidiendo, sobre todo, en conseguir mayores ingresos para hacer positivo el margen de beneficios.

Capítulo 8. Propuestas de mejora

A modo de conclusión, ha de señalarse que el hecho de analizar el primer año de vida de ambas empresas ha condicionado en gran medida los resultados negativos. De hecho, si ambas empresas no estuvieran respaldadas por un grupo empresarial que les apoyase en materia de financiación, difícilmente podrían soportar el elevado periodo de inversión en el que están inmersas.

Sin embargo, hay una serie de acciones que, mediante su puesta en práctica, generarían ingresos adicionales a los ya percibidos.

Una de las propuestas sería la oferta, por parte del centro Dreamfit, de actividades para niños. De hecho, ya hay gimnasios que, conscientes de esta tendencia, orientan muchos servicios a este público objetivo. Un ejemplo es el gimnasio infantil MiniGym, situado en Logroño, el cual se define como “Un lugar donde los niños puedan expresar todo lo que son y sienten a través del movimiento”. Su rango de edad no supera en ningún caso los nueve años, y entre sus actividades destacan la gimnasia, las mañanas de juegos, un grupo de crianza en el que los padres aclaran sus dudas y comparten experiencias, labores de inteligencia emocional y demás tareas lúdico-deportivas. Partiendo de la existencia de estos clientes potenciales, Dreamfit obtendría una doble ventaja: conseguir ingresos no solo procedentes de estos servicios para niños y también acercar el centro a los padres, elaborando bonos u ofertas para que los adultos practiquen ejercicio, mientras los hijos se divierten dentro de las mismas instalaciones.

Otra alternativa algo más sofisticada tiene que ver con la domótica y la monitorización. Esta mejora sería válida para ambos centros, y se basa en conseguir que los clientes que trabajen o tengan tiempo libre durante la noche puedan utilizar los servicios del gimnasio las 24 horas del día y los 365 días del año.

La idea es lograr que, a partir de un determinado horario, normalmente las 10 o 11 de la noche, todo el personal desaparezca y sean los clientes los únicos que habiten las instalaciones. Todo ello sería posible gracias a un eficaz control de acceso, cámaras de vigilancia y un sistema de iluminación que actúe solo si alguna persona se encuentra en el interior. Asimismo, y para prevenir cualquier tipo de emergencia, una técnica muy extendida es la colocación de pulsadores de aviso que conectan directamente con el 112 para solucionar cualquier lesión o imprevisto.

Algunas de las ventajas para el cliente son la ausencia de aglomeraciones para utilizar las máquinas, mayor autonomía en la realización de los ejercicios, tranquilidad en cualquiera de las zonas y facilidad para el aparcamiento. Para la empresa, la ventaja es clara: evitar que el gimnasio este parado por las noches, logrando mayor número de abonados y consiguiendo una ventaja competitiva que lo diferencie del resto.

Como propuesta, también podríamos añadir la importación de ciertas innovaciones que se están ofreciendo en otros países y que podrían incrementar los ingresos dado que en

muchas ocasiones pueden servir como reclamo de nuevos clientes. Algunas de estas actividades son:

- Fitness en línea: Consiste en ofrecer un programa integral de ejercicios a distancia., el cual no se limita únicamente a la descarga de videos, sino que algunas empresas cuentan con profesores en directo, los cuales imparten sus clases a través de Skype. Esta técnica permite, a diferencia de los videos, interactuar con el alumno y detectar los fallos en su realización, maximizando los resultados y disminuyendo dolores o lesiones.

Así mismo, facilitaría el entrenamiento a todos los clientes que, por falta de tiempo, deciden prescindir del gimnasio.

- Gimnasio musical: Se basa en la unión de ejercicios cardiovasculares y kickboxing, dentro de una ambientación acústica.

El sistema, el cual es capaz de quemar 600 calorías en 60 minutos, tiene como referente a la empresa Jazzercise Danza, cuya filosofía es “crear una vida fuerte, feliz y sana a través del ejercicio”.

Lo cierto es que sus clases son muy demandadas, tal y como ejemplifican sus 8.300 franquicias que imparten 32.000 clases a la semana. Por lo que sería una opción viable a fin de añadir una nueva fuente de ingresos a las empresas objeto estudio.

- Jukari Fit to Flex: Se trata de una modalidad aeróbica ideada por Reebok y Cirque du Soleil.

Mejora aspectos como la coordinación y la estabilidad, dotando a los músculos de una mayor resistencia al trabajar con el peso del cuerpo, y aunque es muy similar al Crossfit en sus movimientos, su implantación sería una buena forma de diferenciación.

Figura 17: Clase Jukari



Fuente: Sportswear International

Por último, y para reducir los elevados gastos que posee Cosmopolitan, una posible solución es el cierre de las zonas de aguas. De hecho, cuando Dreamfit pactó con Virgin Active su salida, lo primero que hizo fue cerrar las piscinas por considerarlas deficitarias. Sin embargo, y teniendo en cuenta su objetivo de llegar a convertirse en el centro *fitness* de referencia en Alicante, igual puede llegar a ser uno de los principales atractivos, aunque las inversiones en reformas y mantenimientos son considerablemente elevadas.



Bibliografía

Agencia Española de Protección de la Salud en el Deporte (2016). *Actividad física y prevalencia de patologías en la población española*, 3-10.

Consejo Superior de Deportes (2010), *Hábitos Deportivos de los españoles*.

Diario oficial de la Unión Europea (2013). *Recomendación del Consejo sobre la promoción de la actividad física beneficiosa para la salud en distintos sectores*, 1-5.

Dr. Ricardo Fernández García (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*, 17-18.

EuropeActive/Deloitte (2015). *Theo European Health & Fitness Market Report*, 4-6.

Guillaume Steffens (2016). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*, 4-5.

Health & Sport (2008). *Actuaciones recomendadas para apoyar la actividad física que promueve la salud*, 3-38.

Jorge Sánchez Martín (2011). *Business & Fitness: El negocio de los centros deportivos*, 49.

Life-Fitness (2015). *Estudio anual del mercado del fitness en España*, 6-8.

Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2015). *La dirección estratégica de la empresa*, 165-171.

M.A. de la Cámara Serrano (2015). *El sector del fitness en España; análisis del gimnasio low-cost y los centros de electro estimulación integral*, 46-50.

Manuel Valcarce, Fran López y Jerónimo García Fernández, 2015, *3rd Low Cost Report in Spain*, 3-5.

Olivier Blanchard, Alessia Amighini, Francesco Giavazzi (2012). *Macroeconomía*, 18-21.

Saez de Viteri Arranz (2000), *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*, 73-75. Cita a Grant, R.M. (1994).

Universidad de Yale (2016). *Global Metrics For The Environment*, 12, 18-20.