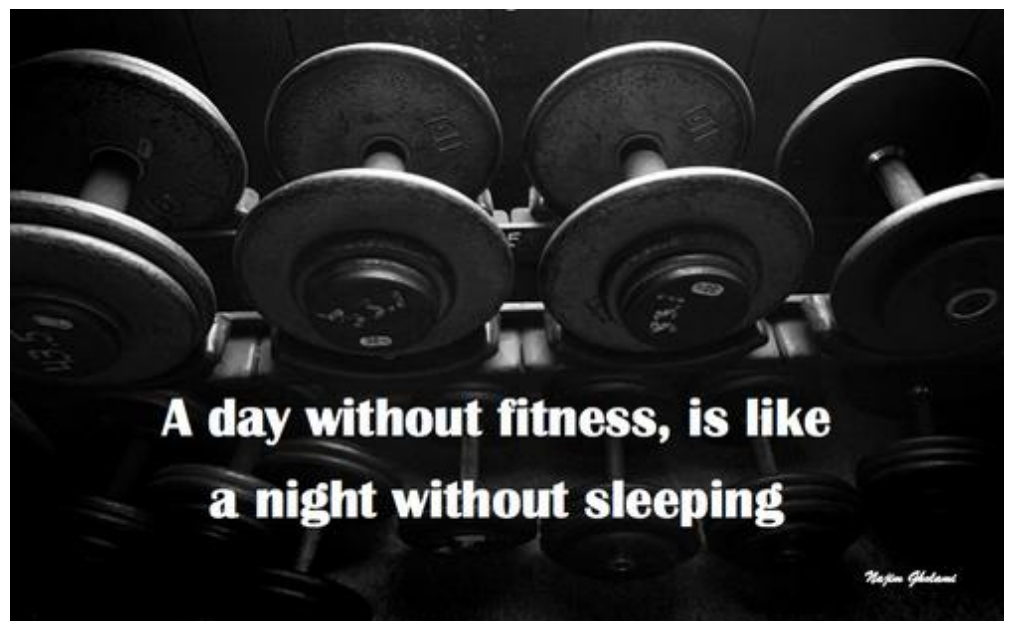


LOS GIMNESS, NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS Y FRANQUICIAS DEPORTIVAS.



Un día sin fitness, es como una noche sin dormir.

JENIFFER TATIANA PANTALEON YAGUAR
DNI: 42290801B

ÍNDICE

Introducción	4
Instalaciones deportivas	5-7
Evolución de los gimnasios	7-8
Entorno específico e Ingresos	8-10
Análisis estructural y ratios. Muestra	10-15
Posicionamiento y estrategias	16-17
Tendencias y nuevos modelos de negocio	17-20
Innovaciones y Comunicación	20-21
Conclusiones	22

RESUMEN

En el presente documento se ha analizado el impacto que ha generado el estilo de vida saludable en la sociedad. Situación que ha provocado el auge de los gimnasios como forma de emprendimiento. Por esa razón, el presente estudio se enfoca en este modelo de negocio.

Se trata de confirmar el crecimiento de la demanda y conocer la tendencia que se ha elegido para responder a dicha demanda. Para contrastarlo, se ha investigado algunos aspectos macro y microeconómicos con el propósito de conocer el entorno en el que se desarrolla la actividad. Se ha examinado la evolución hasta adoptar los diferentes modelos que se conocen actualmente, y las franquicias que más aceptación ha tenido entre el público.

Además, se ha investigado mediante una muestra los datos económicos y financieros de los diferentes modelos, con el fin de saber cuál es el que mayor rendimiento brinda. Puesto que los modelos ofrecen servicios e instalaciones diferenciados, es importante señalar las estrategias de diferenciación que pueden establecer en su negocio.

Para diferenciarse de los competidores, han de comunicarse y dirigirse al recurso que más valor aporta a la empresa, es decir, hay que enfocarse en cubrir las necesidades de los clientes. Se menciona las vías y las tecnologías utilizadas para llegar al cliente.

ABSTRACT

This document has analyzed the impact that generated the healthy lifestyle in society. This situation has led to the rise of gyms as a form of entrepreneurship. For that reason, this study focuses on this business model.

It is confirm the growth in demand and know the trend has been chosen to respond that demand. To contrast, it has investigated some macro and micro aspects in order to understand the environment in which the activity occurs. It has examined the evolution to make different models that are currently known, and the franchises most widely accepted by the public.

Also, it has been investigated using a sample of economic and financial data for the different models, in order to know which one gives better performance. Since models offer differentiated services and facilities, it is important to note that differentiation strategies can establish in business.

To differentiate from competitors, they have to communicate and go to the resource that brings more value to the company. It are mentioned various ways and technologies used to reach the customer.

1. INTRODUCCIÓN

Debido a la preocupación creciente por la vida sana y mejorar el aspecto físico, la demanda de los servicios proporcionados por gimnasios y centros deportivos se ha visto incrementada. Este aumento ha dado lugar a un mayor número de empresas dedicadas a ofrecer como principal actividad, actividades de gimnasios. Ante esta circunstancia, el gasto medio dirigido a servicios deportivos se ha visto elevado, al igual que el empleo generado en estas empresas.

Es un modelo de negocio competitivo que necesita, como cualquier otro, enfocarse al cliente para cubrir sus necesidades explícitas y latentes. Si se adelanta a las necesidades de los clientes, se puede obtener una ventaja competitiva que aportará un posicionamiento superior que el de los demás competidores.

Para poder obtener una ventaja competitiva en este sector dinámico, es necesario analizar el mercado y contar con una serie de instalaciones y servicios diferenciados. Y para ello, es preciso conocer el entorno. Así, es conveniente conocer cuáles son los hábitos de las personas, qué medidas están adoptando las administraciones para fomentar la vida sana y movilidad, qué tendencias y nuevos modelos están emergiendo, etc.

Para conocer el entorno, se ha de analizar los entornos generales y específicos. El entorno general es aquel el que rodea a la empresa sin que ella pueda influir en él, mientras que el entorno específico es el que tiene un trato más directo con la entidad, pudiendo ésta actuar en ella. Dentro de los factores generales, se tratará los elementos sociológicos-culturales y los económicos, y se considerarán por ese orden. Más adelante, se hará una reseña al entorno específico y sus factores.

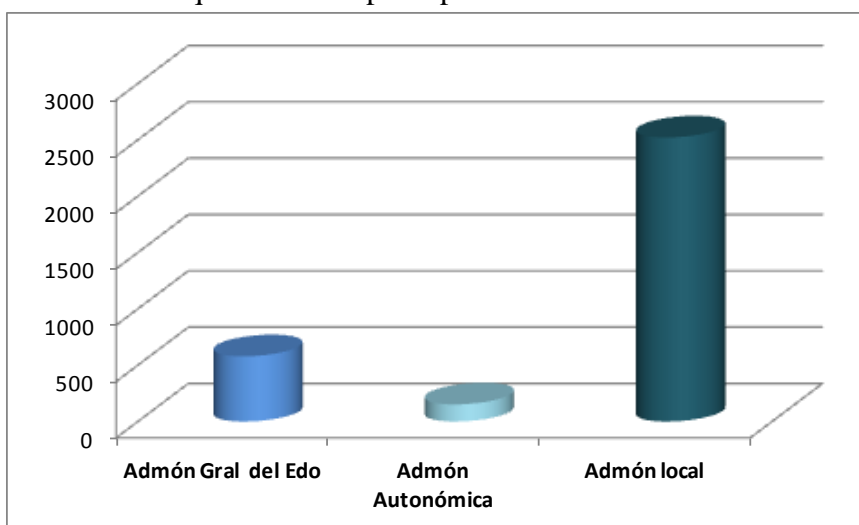
En cuanto al ámbito sociológico-cultural, se puede señalar que el Ministerio de Sanidad realizó una encuesta en España desde julio de 2011 hasta junio de 2012, relativo a los hábitos deportivos. La investigación reflejó que el 75,3% de la población percibe que su estado de salud es bueno o muy bueno. Esto se debe a que el 21% de la población, a partir de 15 años, practica actividad física de manera intensa, mientras que el 19,9% lo practica moderadamente y el 43,45% realiza actividad física ligeramente. (Ministerio de Sanidad, 2012).

Por otra parte, en la misma área, la Comisión Europea en el año 2013 realizó un análisis con el objeto de observar la práctica deportiva europea. Así, se comprueba que España tiene un 44% de inactividad, dos puntos porcentuales más que el promedio, 42%. Se añade que los países del sur son más sedentarios que los del norte, lo que parece una incongruencia ya que el clima es más favorable para realizar actividad física en los países que apuntan niveles más altos de sedentarismo y problemas patológicos. (FNEID, 2014)

Dado que el sedentarismo es el cuarto factor de riesgo de la mortalidad mundial, se propone que las administraciones fomenten y cultiven la idea del deporte y vida sana. En este sentido, el factor económico representa un papel relevante, pues se ha comprobado que el gasto público vinculado al deporte por parte de la administración general del Estado es de 152 millones de euros, el de la administración autonómica es

de 579 millones de euros y el de la administración local es de 2.521 millones de euros. (AED, 2013). Ver gráfico 1.

Gráfico 1: Gastos liquidado en deporte por las administraciones en 2011



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de (AED, 2013)

Por otro lado, la Federación de Empresarios de Instalaciones Deportivas, FNEID, afirma en el artículo “El 42% de los ciudadanos europeos no realiza actividad deportiva” publicado el pasado 2 de abril de 2014, que en la enseñanza se da más relevancia a otras asignaturas como matemáticas o literatura que a educación física. Esta afirmación se basa en el número de horas impartidas por cada asignatura, es decir, mantiene que las demás asignaturas son impartidas en un mayor número de clases que la deportiva.

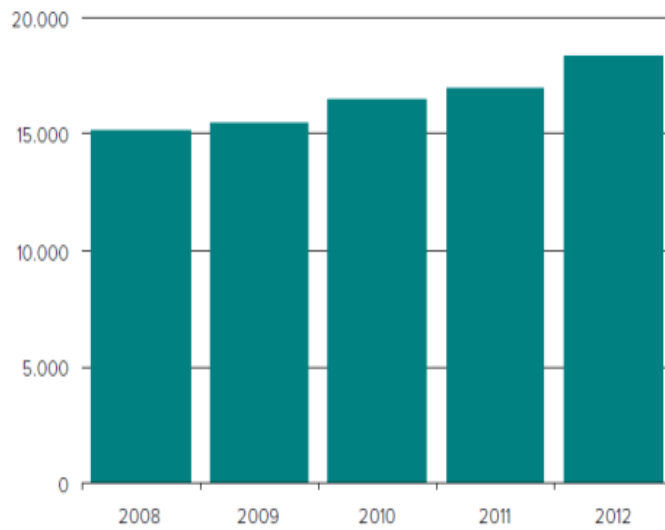
El Anuario de Estadística Deportiva 2013 ha añadido a su informe datos relacionados con las enseñanzas deportivas. El documento muestra que en el curso académico 2011-2012, aumentó el alumnado en Enseñanzas Deportivas en Régimen Especial, exactamente, un 3,2% respecto al curso anterior. Además, muestra que existe un mayor número de matriculados en enseñanzas deportivas provenientes de estudios de formación profesional que de estudios universitarios. (AED, 2013)

2. INSTALACIONES DEPORTIVAS

Se entiende por instalación deportiva al espacio construido para la práctica de diferentes tipos de deporte como pistas de tenis, gimnasios, piscinas, estadios, pabellones deportivos, etc.

El Anuario de Estadística Deportiva muestra los resultados concernientes a las instalaciones deportivas ubicadas en territorio español en el 2013. Por un lado, se puede afirmar que el número de empresas cuya actividad principal está vinculada al deporte ha ido aumentando hasta un total de 18.342 (ver gráfico 2), lo que supone el 0,6% de las empresas recogidas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE), proveniente del Instituto Nacional de estadística, INE.

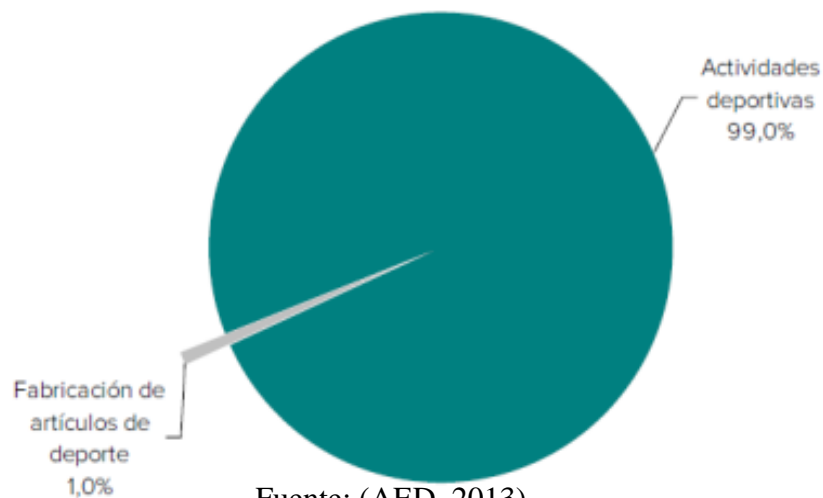
Grafico 2: Evolución del número de empresas vinculadas al deporte



Fuente: (AED, 2013)

Por otro lado, en el gráfico 3 se aprecia la distribución de las empresas vinculadas al deporte. En él, se manifiesta que sólo el 1 % de dichas empresas se dedican a la fabricación de artículos de deporte, por lo que la mayoría de las empresas se dedican a la prestación de servicios deportivos.

Gráfico 3: Distribución de la actividad económica



Fuente: (AED, 2013)

Por otra parte, se observa que el gasto en bienes y servicios deportivos ha sufrido un leve aumento respecto a los dos años anteriores al 2011, dando lugar a que el gasto medio por persona destinado a servicios deportivos sea de 74.4 euros. Esto se debe al ascenso del Índice de Precio de Consumo en dichos servicios durante 5 años respecto al año 2012.

En relación con el empleo generado por estas compañías, se constata que ha incrementado en el año 2012 respecto al año anterior y que supone el 0,9% del empleo total. De las 163,4 mil personas contratadas, el 87,8% son asalariados, de los cuales, el

48% tienen un contrato indefinido y un 39,8% se encuentra contratado de forma temporal.

3. EVOLUCIÓN DE LOS GIMNASIOS

En relación a las instalaciones deportivas se considera que un “gimnasio” es un local dotado de instalaciones y aparatos para realizar gimnasia y practicar diferentes tipos de gimnasia. Es una palabra proveniente del latín y griego que significaba hacer deporte al desnudo, ya que los griegos practicaban deporte sin llevar ropa.

Este apartado se centrará en los gimnasios y los diferentes modelos que han surgido de él. El motivo por el que se ha ideado la palabra “Gimness” es para hacer referencia a los distintos modelos que han surgido desde el gimnasio hasta los Centros Wellnes. Gymness, que forma parte del título del presente documento, es el resultado de combinar Gimnasio y Centros Wellness.

El número de gimnasios no empezó a proliferar hasta los años 90 lo que se tradujo en un aumento considerable de competencia. Por ello, este modelo de negocio tuvo que empezar a realizar innovaciones en los servicios e instalaciones ofrecidos para poder mantenerse en el mercado. De esta forma, se fueron creando una serie de centros con servicios diferenciados para poder alejarse de la competencia. Se trata de gimnasios, Centro Fitness, Fitness Center y Centros Wellness. En la siguiente tabla se refleja la evolución de los gimnasios hasta formar los distintos modelos que coexisten actualmente.

Tabla 1: Evolución de los gimnasios

	Gimnasio	Centro Fitness	Fitness Center	Centro Wellness
Sala Artes Marciales	•			
Sala Actividades dirigidas	•	•	•	•
Sala de Spinning		•	•	•
Sala de Pilates		•	•	•
Sala de gimnasias suaves (taichí, yoga)		•	•	•
Zona de aguas (piscina...)			•	•
Zona spa/relax (sauna, baños de vapor...)			•	•
Zona aparatos de musculación	•	•	•	•
Zona Cardiovascular	•	•	•	•
Zona Médica (fisioterapeuta...)		•	•	•
Zona estética (peluquería...)			•	•
Zona restauración				•
Zona de ocio (terrazas, tiendas...)				•

Fuente: Elaboración propia a partir del documento Evolución de los gimnasios (Reverter Masiá & Barbani Cairó, 2008)

Como se puede observar (Tabla 1), los servicios y productos ofertados en lo que se conocía tradicionalmente como gimnasio han cambiado. Con la estrategia de

diferenciación se ha optado por cambiar el modelo de negocio, adoptando así, otros nombres con el fin de que el cliente perciba la diferencia y exclusividad de cada uno, pues se singularizan por su mayor número de instalaciones, aparatos, zonas y salas para realizar actividad física. (Reverter Masiá & Barbani Cairó, 2008).

No obstante, con el objeto de aumentar las prestaciones, ya estas desigualdades se encuentran difuminadas. Un gimnasio no sólo ofrece las instalaciones recogidas en la tabla anterior, sino que también pueden ofrecer las actividades de otro modelo. Un ejemplo de gimnasio que ofrece zona relax/spa (sauna), oferta correspondiente a Fitness Center y a Centros Wellness, es el “Gimnasio Imagen” ubicado en Tome Cano, Santa Cruz de Tenerife. Por lo tanto, hoy, el elemento principal que los singularizaba ya no es la exclusividad de sus ofertas, sino a quién va dirigido, más adelante se ampliará esta información.

Añadiendo a lo comentado anteriormente, se puede contemplar que los gimnasios medios, comprendidos entre los 300-600m², ofrecen más actividades hasta parecerse a un Centro Wellness. Siendo los principales servicios que ofertan los siguientes:

- Entrenamiento físico, musculación y culturismo.
- Actividades de Fitness: Aerobic, spinning, step, etc.
- Artes marciales: taekwondo, hapkido, kick boxing, etc.
- Salud y bienestar: gimnasia correctiva, gimnasia de mantenimiento, terapia de rehabilitación, Tai-Chi, yoga, etc.
- Actividades de ritmo, música y deporte: Funky, bailes de salón, salsa, sevillanas, etc.
- Relajación y belleza: jacuzzi, sauna, solarium, termas, masaje, estética, etc.
- Piscina.

El valor añadido que pueden recibir los clientes en un gimnasio medio es el servicio de bar, venta de productos de belleza y complementos alimenticios de dietética y nutrición y venta de artículos deportivos. (JuntadeAndalucía)

4. ENTORNO ESPECÍFICO E INGRESOS

El gimnasio es un modelo de negocio rentable para los pequeños y medianos empresarios dado al auge de la vida sana (Santos, 2014). No obstante, como se ha comentado anteriormente, es relevante explorar el entorno específico. Con su conocimiento se podrá decidir una estrategia específica. En este sentido, se examinará a los competidores y clientes que acuden a los Gimness.

Es aconsejable comprobar el nivel de competencia en el lugar donde se va a instalar el gimnasio, es decir, analizar el resto de gimnasios y polideportivos ubicados en la misma zona. En este segundo caso, es conveniente asegurar que en el momento de apertura del establecimiento y en los 5 años próximos, no está establecido ni se establecerá. El motivo por el que se tiene que tener especial cuidado con los polideportivos es porque ofrecen un precio menor que el ofertado en el mercado, provocando competencia desleal (FNEID, 2014).

La forma de saber si se va a construir un polideportivo es acudiendo al ayuntamiento correspondiente. De esta forma se puede recopilar información adicional, como el perfil de la población, dando paso a la determinación del público objetivo. (Santos, 2014)

Por otro lado, se pueden clasificar los perfiles de los clientes actuales que acuden a los Gimnases, de la siguiente manera:

- **Deportistas.** Gente que practica un deporte determinado y usa las instalaciones de un gimnasio como complemento a su entrenamiento.
- **Jóvenes.** Personas que cuidan su salud y buscan una imagen. Este grupo es cada vez más numeroso y tienden a usar el gimnasio más en primavera, para estar en perfectas condiciones para la temporada de baño.
- **Grupos de mediana edad.** Suelen realizar actividades de mantenimiento, con pocos riesgos y no excesivos esfuerzos. Las relaciones sociales que ofrece el gimnasio y su terapia "antiestrés" son elementos suficientes para ir al gimnasio.
- **Culturistas.** Son los que van más frecuentemente al gimnasio. Es un grupo en claro crecimiento.
- **Personas que están en rehabilitación.** Son personas que en sus terapias se contemplan determinados ejercicios físicos para recuperar movilidad y fuerza. Una vez finalizada la terapia, pueden seguir usando el gimnasio. (JuntadeAndalucía)

Esta clasificación se denomina en Marketing *segmentos*. Un segmento es un grupo uniforme con las mismas necesidades que se ha obtenido tras dividir el mercado. De esa manera no se recoge a toda la población, sino que se centra en un conjunto de personas con el mismo patrón de comportamiento. Tras esta segmentación, se puede a su vez enfocar en un grupo de personas más reducida con deseos similares. En este caso el nivel de especialización se maximiza pues conlleva operaciones específicas. A esta subdivisión se la conoce como *nichos*. Las ventajas de centrarse en un nicho son:

- Poca competencia. Por lo que se puede concentrar más en la orientación del mercado.
- Clientela. Estos clientes son más "fieles" a la marca, ya que no hay otro o hay pocos que cubren sus necesidades. Y por lo tanto están dispuestos a pagar un precio mayor, traduciéndose en un mayor rendimiento.

En cuanto a las inconvenientes hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Pocos proveedores y dependencia del consumidor
- El nicho tiene que tener un tamaño suficiente para ser rentable.

Un ejemplo de nicho de mercado es el de la franquicia Curves, que tras seleccionar un segmento de mercado que es "el grupo de mediana edad" se concentra en las mujeres. El perfil se marca por su nivel de ocupación, trabajadoras, con poco tiempo para realizar actividad física y, normalmente, con hijos.

Prestando atención a los anteriores apuntes, definir tanto a competidores como a clientes, se obtendrán unos mayores ingresos, ya que se actuará con conocimiento. Sin embargo, se ha comprobado que existe un promedio de ingresos reales dependiendo de

la dimensión del local de esa persona jurídica mezclada con autoempleo, tal y como se muestra en la Tabla 2. Un ingreso real es el que mantiene su valor y se calcula dividiendo el Ingreso Nominal con un Índice de precios apropiado.

Tabla 2: Clasificación según persona física o jurídica e ingresos

Clasificación		Ingresos Reales
Empresario individual- Pequeños Centros		5-7%
Persona Jurídica	500-1.000m ² Centros Medianos	10-12%
	1.500-2.000m ² Centros Grandes	Hasta 20%

Fuente: Elaboración propia a partir del artículo de (Santos, 2014)

Como se puede observar, los mayores rendimientos se obtienen en las mayores instalaciones, aunque es cierto que habría que considerar los costes y gastos que han de soportar al poseer un mayor establecimiento.

Además, en cuanto a los ingresos, es importante llevar un análisis de costes de los distintos departamentos y productos, pues van a establecer el precio mínimo por el que se tiene que ofertar los productos y servicios sin que se obtenga pérdidas ni beneficios. A este punto se le conoce como punto muerto o punto de equilibrio. El punto muerto establece la cantidad o el precio mínimo que hay que vender para que los resultados no sean negativos y de esa forma cubrir tanto los costes fijos (los que se generan aunque la empresa no produzca actividad económica, un ejemplo es el pago del alquiler) como variables (aquellos que se generan en función de la actividad, un ejemplo son las existencias). Se calcula dividiendo los Costes Fijos entre El precio de venta menos los costes variables.

En análisis de costes sirve para tomar decisiones, valorar el inventario y analizar la eficiencia, de esta manera se suprime o se gestionan de otra forma aquellos productos y departamentos que menor rendimiento aportan a la entidad. Los métodos más utilizados para el cálculo son Direct Costing y Full Costing. Se diferencian básicamente en la forma de llegar al resultado de costes, pues en el primer caso en el coste del producto sólo se tienen en cuenta los costes variables y los costes fijos variables, mientras que en el segundo caso, se tiene en cuenta todos los costes en los costes del producto.

Si se es consciente de lo expuesto anteriormente, se actúa con un margen de seguridad que estará entre el mínimo y el máximo. Al saber que tener una mayor infraestructura, implica un mayor coste fijo, se tendrá que establecer un precio atendiendo a dichos costes y al precio de mercado. Este precio multiplicado por la cantidad será el resultado de los ingresos finales.

5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y RATIOS. MUESTRA.

Este apartado se centra en el análisis estructural y los ratios de rentabilidad, de liquidez y de endeudamiento. Para ello, se ha obtenido la información a través del Sistema de

Análisis de Balances Ibérico (SABI), y mediante un filtro de selección. Los parámetros tenidos en cuenta son:

- Actividad Principal del CNAE sea 9313, es decir, “Actividades de los gimnasios”
- Contenido completo de los campos a comparar, correspondientes a los más actualizados (31/12/2012) en el momento de la búsqueda, 26 de marzo de 2014.
- Ubicados en territorio español.
- Cuya obtención sea a través de introducir las palabras: “Fitness”; “Center Fitness”; “Centro Fitness”; “Centro Wellness”; “Gimnasio”; y “Gym”.

SABI es una base de datos que contiene información bursátil, marcas, mapas, informes de auditorías, finanzas, localización, entre otros, de empresas españolas y portuguesas. (SABI, 2014)

Debido a la dificultad que presenta diferenciar las prestaciones de cada uno de los modelos, gimness, en vez de realizar una separación entre ellos, se hará una división por el número de empleados, con la misión de contrastar la afirmación de (Santos, 2014) en lo relativo a que los ingresos van ligados a la dimensión de los centros.

El tamaño de las empresas va unido al volumen de plantilla, pues cuanto más grande es la sociedad más número de empleados requiere. Si se quiere cubrir de manera eficiente, sin descuidar en ningún momento a los usuarios, es conveniente contar con un número óptimo de trabajadores, ni más ni menos. Muchos empleados se pueden estorbar, pues no hay espacio suficiente para que ellos puedan realizar sus funciones de manera correcta. En cambio, pocos conlleva a que los consumidores se encuentren descuidados y por lo consiguiente, descontentos. Ante una mayor demanda o ante la petición de los usuarios, el empresario tendrá que aumentar la plantilla y así llegar a su nivel ideal.

Como se señaló previamente, aproximadamente el 88% de los empleados son asalariados, de los cuales el 48% tienen un contrato indefinido, y el 40% temporal. Por eso, sobre los empleados que figuran en el siguiente cuadro, se puede asimilar que cerca del 50% es plantilla necesaria y continua para la buena marcha de la actividad.

Existen diversos tipos de empresas según su número de empleados, total de activos y nivel de facturación. Por lo que a esta investigación atañe, se verá el tipo de empresa según el número de empleados. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Tipos de empresas según nº de empleados

Tipo de empresa	Número de empleados
•Microempresa	•0-9
•Pequeña	•10-49
•Mediana	•50-249
•Grande	•Más de 250

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Industria, Energía y Turismo

Por ser una muestra reducida compuesta por 24 empresas, el número máximo de empleados encontrados es de 44, por lo que la pequeña empresa se dividirá en dos con el cometido de estratificar la prueba. A partir de ahora, de 10 a 20 será “pequeña 1” y de 21 a 44 será “pequeña 2”. De esta manera, se elabora 3 grupos diversificado por el volumen de trabajadores. Para toda la información que se tratará a continuación, ver el cuadro 1.

Empezamos el análisis con a la estructura la cual se recoge a partir del Balance, el Total de Activo, (AT) y los Fondos Propios, (FP).

- En el **Total de Activo**, se aprecia que la que mayor cantidad de activo se ubica en el grupo de empresas de “pequeña 2”, le sigue “pequeña 1” y las microempresas. Mayor cantidad de activo significa, por lo general, mayor estructura empresarial. Se entiende que su inmovilizado es más grande o numeroso y que su cartera de clientes y tesorería es más amplia, y puesto que se trata de empresas del sector servicios, sus existencias serán pocas o nulas. De todas formas, cabría verificar el peso de cada uno de los componentes que conforman el AT. Para obtener la equivalencia se puede utilizar un análisis vertical. Su resultado se obtiene tras dividir cada partida entre el AT. En este sentido, no se ha podido elaborar el análisis vertical de los estados financieros porque, de la muestra seleccionada, en el SABI no se ha reflejado los datos suficientes para llevarlo a cabo.
- Los **Fondos Propios** están compuestos principalmente por el capital social (dinero o especie aportado por los socios), las reservas (beneficios no distribuidos a los socios) y el resultado del ejercicio (tras deducciones, bonificaciones, impuestos, ingresos y gastos de explotación y financieros, entre otros a tener en cuenta). El grupo que mayor cantidad de FP tiene son la “pequeña 2”, seguido de microempresa y “pequeña 1”.

La distribución entre los fondos propios y los ajenos que son proporcionados por terceros ajenos a la organización, como acreedores (entidades financieras) y proveedores, se halla disparidad entre los grupos. En el primer caso, los FP tienen un peso del 40%, mientras que en el segundo, sólo un 2% y en el tercero, un 24,82%. En este sentido se detecta que la microempresa se haya financiada más por sus recursos propios que las pequeñas empresas. Otro dato curioso, se encuentra en las cifras negativas en FP que muestran algunas entidades. El motivo es, probablemente, debido a los resultados negativos del ejercicio del año previo a la presentación del Balance o resultado negativo de ejercicios anteriores, otra partida que forma parte de los FP. Sin embargo, estos resultados negativos no suponen en sí, una minoración del FP respecto al peso en el AT.

Concerniente a los datos extraídos de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, se analiza los Ingresos de Explotación, (IE), y el Resultado Antes de Impuesto, (RAI).

- Los **Ingresos de Explotación** muestran el rendimiento de poner en marcha las actividades de explotación, las cuales atienden a su denominación social. En la muestra se continúa dando la misma asignación que en el AT, o sea, mayor

cantidad de ingresos en los Gimness que tienen más cantidad de AT. Comprobándose así las palabras de (Santos, 2014).

- El **RAI** se obtiene tras tener en cuenta las amortizaciones, los gastos de operación y el margen bruto (ventas menos costes de ventas). En esta ocasión, se da la vuelta al orden que se daba en AT e IE. La cuantía superior la tiene esta vez las microempresas, y después le sigue cantidades negativas de la “pequeña 1” y “pequeña 2”. Estos resultados negativos pueden deberse a una partida o combinación de los elementos que antes se han comentado. Si bien se puede señalar que en lo relativo al margen bruto, las ventas que conforman los IE, son más grandes en “pequeña 1” y “pequeña 2”, por lo que habría que poner especial atención a los costes de venta, a las amortizaciones y a los gastos de operación a la hora de investigar la causa de esos resultados negativos.

Con respecto a los ratios, se estudia la Rentabilidad Económica y Financiera, (RE) y (RF), respectivamente, el ratio de Liquidez y de Endeudamiento.

- La **Rentabilidad Económica y Financiera** guardan relación. La RE refleja el rendimiento de las inversiones de activo fijo y RF representa el rendimiento que obtienen los socios al invertir los beneficios a otro fin que no sean el reparto de dividendos, es decir, a la inversión de activos, entre ellos, el inmovilizado. Por ello, se procede a su comparación, pues según el resultado que se obtenga en RE, normalmente, mayor será en RF, a esta relación se le conoce como apalancamiento financiero positivo. El apalancamiento financiero positivo es bueno para los accionistas pues al endeudarse obtienen una mayor rentabilidad que si sólo se financiarán con recursos propios. Esta situación ocurre en microempresas y “pequeñas 1”, pero no en “pequeñas 2”. Cuando no ocurre esa situación estamos ante un apalancamiento financiero negativo, por lo que los socios ven el efecto contraproducente de financiarse a través de terceros. En el caso de que RE y RF no sean positivos, habría que reorientar las inversiones, pues están perdiendo dinero.
- La **Liquidez** representa la capacidad que tiene la entidad para hacer frente a sus pagos en el corto plazo. La liquidez está compuesta de la tesorería y de otros activos que al ser enajenados proporcionan tesorería de forma inmediata y sin perder su valor. Los grupos muestran cantidades homogéneas, siendo un punto más líquido los activos en el tercer conjunto, “pequeña 2”, que en el resto.
- El **Endeudamiento** refleja la relación de los fondos propios con los ajenos tanto a largo y a corto plazo. Por lo que, ante un crecimiento de los FP, menor será el endeudamiento. De esta manera, se puede contrastar con el apartado de FP, que en el caso de microempresas que tenían un FP más alto, el endeudamiento es menor, 82, que en “pequeña 1” y “pequeña 2”, 83 y 132 respectivamente. Sería interesante saber si ese endeudamiento proviene a través de proveedores o acreedores, pues si proviene de proveedores, se presume que la empresa tiene influencia sobre la sociedad o empresario individual que le abastece las existencias o el inmovilizado, lo cual es bueno para ella ya que puede negociar los plazos y los precios. Sin embargo, si no ocurriera la circunstancia anterior, habría que verificar la liquidez disponible para hacer frente a sus pagos, pues

tendría un fondo de maniobra negativo. Un fondo de maniobra o capital circulante negativo significa que el Pasivo Corriente es mayor al Activo Corriente, o sea, las deudas son mayores a la tesorería y derechos.

En el caso de que los acreedores tengan un mayor peso en la financiación, significa que se ha solicitado productos financieros (préstamos, créditos, leasing...) a una entidad financiera. Esto se traduce en que la compañía ha de pagar intereses, amortizaciones, comisiones, etc. Y el fin de su solicitud es normalmente, para adquirir nuevo inmovilizado (ante una estrategia de diversificación o expansión) o conseguir liquidez para hacer frente a los pagos, por los desfases temporales entre cobros y pagos o por falta de demanda.

Cuadro 1. Datos económicos-financieros de los Gimness

	Ingresos explotación	RAI	Total Activo	Fondos propios	Rentabilidad Eca. (%)	Rentabilidad Fra. (%)	Liquidez	Endeudamiento (%)	Nº empleados
FITNESS CENTER BODY STAR SL	117.150	3.623	79.054	57.382	4,58	6,31	0,85	27,41	1
GATEWAY FITNESS CENTER SL	151.177	-16.157	215.428	9.968	-7,5	-162,08	0,6	95,37	2
CENTRO FITNESS BARQUILLO SL	158.802	-15.581	117.134	-12.537	-13,3	124,28	0,26	110,7	4
RAICAR FITNESS CENTER SL	131.765	10.038	68.027	57.829	14,76	17,36	1,56	14,99	5
WORLD FITNESS CENTER SL	137.760	6.051	183.539	105.497	3,3	5,74	0,96	42,52	5
PERFIL LEON GYM SL	362.935	-1.634	219.206	28.502	-0,75	-5,73	0,72	87	6
BIERZO FITNESS CENTER SL	197.098	4.028	201.341	125.136	2	3,22	0,55	37,85	7
GIMNASIO CENTURY GYM SL	603.107	115.381	719.914	355.106	16,03	32,49	1,74	50,67	7
PROMEDIO MICROEMPRESA	232.474	13.219	225.455	90.860	2	3	1	58	5
EL GYM IBERIA SL	911.834	-1.076.057	4.081.124	-1.339.592	-26,37	80,33	4,54	132,82	10
GYMGO 24 SL.	348.639	-54.150	790.902	73.294	-6,85	-73,88	0,67	90,73	10
SPA GYM PROJECT SL	704.459	-127.898	1.085.401	285.590	-11,78	-44,78	0,21	73,69	11
SQUASH GYM SIERRA SL	578.035	1.395	2.298.719	1.844.482	0,06	0,08	5,27	19,76	12
XCARET WELLNESS CLUB SL	903.002	-46.956	2.674.168	709.086	-1,76	-6,62	0,3	73,48	12
PLAZA DEL MAR CENTRO WELLNESS SL	1.867.501	-541.470	4.780.756	610.747	-11,33	-88,66	0,04	87,22	18
ELCHE CENTRO WELLNESS SL	1.337.787	-642.258	5.856.600	-1.846.928	-10,97	34,77	0,02	131,54	19
GYM SQUASH JAEN SL	396.885	650	441.611	190.778	0,15	0,34	0,61	56,8	19
PROMEDIO "PEQUEÑA 1"	881.018	-310.843	2.751.160	65.932	-9	-12	1	83	14
ADEMUZ CENTRO WELLNESS SL	1.817.831	-549.196	3.222.284	-931.623	-17,04	58,95	0,14	128,91	21
ISLAND FITNESS CENTER SL	319.453	-39.138	131.370	44.727	-29,79	-87,5	0,61	65,95	21
FITNESS PROJET CENTER SL	644.393	7.935	765.516	317.187	1,04	2,5	1,75	58,57	22
O2 CENTRO WELLNESS SL	1.558.787	-3.320.63	59.937.859	17.977.038	-5,54	-18,47	0,29	70,01	33
SEXTA AVDA CENTRO WELLNESS SL	2.747.862	-297.207	7.576.522	4.266.168	-3,92	-6,97	3,9	43,69	34
02 CENTRO WELLNESS PLENILUNIO SL	2.681.922	-383.915	7.525.796	2.331.778	-5,1	-16,46	5,92	69,02	35
AQUA DIAGONAL WELLNESS CENTRE SL	1.356.275	-387.155	559.792	-2.403.936	-69,16	16,11	0,17	529,43	39
MANUEL BECERRA CENTRO WELLNESS SL	4.823.303	237.782	10.358.449	757.015	2,3	31,41	2,92	92,69	44
PROMEDIO "PEQUEÑA 2"	1.993.728	-201.556	11.259.699	2.794.794	-16	-3	2	132	31
PROMEDIO TOTAL	1.035.740	-164.865	4.745.438	983.862	-7	-4	1	91	17

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados de (SABI, 2014)

6. ESTRATEGÍAS Y POSICIONAMIENTO.

Tras estudiar los rendimientos de los gimnases, es conveniente que los emprendedores conozcan las diferentes estrategias que pueden implantar en su negocio como método de interacción con el cliente. Existen tres formas generales de estrategias que puede adoptar una empresa de este sector, las cuales se pueden alimentar unas de otras. Las estrategias son las siguientes:

- A. **Estrategia de costes:** es necesario expandirse y crecer mediante la integración vertical u horizontal, o constituir alianzas corporativas. Es necesario aumentar el número de clientes para beneficiarse de la economía de escala y ofrecer un precio más bajo que el resto. A estas compañías se les llama Commodities porque abarcan a toda la población.
- B. **Estrategia de especialización:** en lugar de recoger todos los perfiles y todas las necesidades, como en el caso anterior, se centra en cubrir los deseos de un público objetivo. Por ejemplo, un gimnasio que se centra en las mujeres de cierta edad, cubrirá más satisfactoriamente las expectativas de su clientela que otro que no estudie cómo mejorar y suplir las necesidades de ese perfil.

De ahí nace la franquicia Curves, destinado a mujeres que sólo cuentan con 30 minutos para ejercitarse y quieren recibir asesoramiento personal. Ha recibido una respuesta positiva y por ello ha aumentado su número de franquiciados. (Curves, 2014)

Otro ejemplo es Easy Gym, un gimnasio que ofrece sus servicios a aquellos que deseen practicar deporte sin ropa. Se desconoce si la idea proviene de la definición de gimnasio (deporte al desnudo), pero por el momento, no ha tenido un buen recibimiento, aunque los socios creen que en el mes de mayo, por ser la temporada en que incrementa la demanda de los gimnasios, aumente el número de inscritos. (Vanguardia, 2014)

- C. **Estrategia de diferenciación:** entre sus productos y el de la competencia para establecer un precio mayor por ese valor añadido. La diferenciación no sólo se centra en los productos y servicios, sino incluso en sus periféricos que los acompañan.

Una muestra de estrategia de diferenciación es la franquicia de Microgym que apuesta por el sostenimiento medioambiental. Contando con los regeneradores instalados en las bicicletas de spinning, cintas de correr y elípticas, se ahorra un 85% de la energía en comparación con un gimnasio convencional. (Microgym, 2014)

En lo relativo a ventaja competitiva, se puede definir como aquello que genera una rentabilidad superior a la del resto, por lo cual se diferencia. Debe perdurar en el tiempo y debe ser protegida puesto que si los competidores la copian, entonces dicha ventaja desaparecería. Por ello, es necesaria su renovación.

Gráfico 3: Factores para la estratégica de diferenciación



Fuente: Elaboración propia a partir del libro Bussiness & Fitness (Sánchez Martín, 2013)

Por otro lado, el posicionamiento es el lugar que tiene una empresa en la mente del consumidor. El posicionamiento no depende de la empresa, pues es el cliente quien inconscientemente lo establece en su lista de preferencias. Por ello, la entidad no puede manipular esa posición pero sí puede conocer los factores por los que se guía. Entre otros se encuentra, la experiencia vivida con el producto/servicio, la estrategia que percibe, la calidad, la publicidad, etc.

7. TENDENCIAS Y NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO.

7.1.TENDENCIAS FUTURAS 2014

Se prevé que para el año presente 2014, se ofrecerán una serie de nuevas actividades compaginadas con otros ejercicios clásicos, con el fin de satisfacer los deseos de los consumidores. Las tendencias son las siguientes (AEGON, 2014):

- Ejercicios con poco equipamiento, cuyo mayor propósito es trabajar con tu propio cuerpo
- Entrenamientos de alta intensidad durante 30 minutos.
- Levantamientos de pesas.
- Programas de pérdida de peso.
- Trabajar con un monitor o seguir las instrucciones de un entrenador titulado.
- Programa de entrenamiento para personas mayores, para mejorar el equilibrio.
- Entrenamientos grupales. Un técnico se ocupa de entrenar a varios clientes a la vez.
- Yoga.

Por otro lado, hoy en día se está practicando los ejercicios con suspensión. Una forma para poder ejecutarlos es con la utilización del TRX (cuerdas o barras sujetas en lo alto o media altura de la pared u otro elemento que asegure su sujeción).

El TRX fue creado por el ejército americano Navy SEAL, que al tener no los equipos tradicionales de entrenamiento ni espacio, decidieron entrenarse con cuerdas de paracaídas y herramientas de botas de gomas. Este tipo de ejercicios mejora la fuerza funcional, la flexibilidad, el equilibrio y la estabilidad de la parte central del cuerpo.

Su fácil instalación permite que los Gimnasios lo ubiquen en espacios utilizados tanto para usar el TRX como para cualquier otra actividad. En esta línea, se puede incluir este tipo de servicio en la sala de actividades dirigidas, recogidas en la tabla 1 “Evolución de los gimnasios”. Otra ventaja es que la zona abdominal se encuentra en constante tensión, información atractiva para aquellos que desean reforzarla, y se puede practicar con diferentes niveles ya que se ajusta la resistencia con simplemente cambiar la posición corporal mientras se está ejercitando.

Está teniendo una gran aceptación entre los usuarios puesto que se ejercita todos los músculos con diferentes ejercicios. Incluso, fisioterapeutas lo están empleando para la rehabilitación de sus clientes. (TRX, 2014)



Un ejemplo de gimnasios que han instalado en su establecimiento este nuevo estilo de hacer deporte, es el “Gimnasio Imagen”, mencionado con anterioridad, y el “Gimnasio las Indias” localizado en C/ Eduardo Westerdahl en Santa Cruz de Tenerife.

7.2. NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO.

Existe un nuevo modelo de negocio nacido en Estados Unidos llamado **Crossfit**, el cual ha recibido una gran aceptación por el público mundial. Este modelo se basa en cuatro puntos clave (Hernández, 2013):

- El primero es “Un solo producto para todos los clientes”. Crossfit es una combinación de varias disciplinas deportivas como levantamiento de peso olímpico, gimnasia, deportes de resistencia y ejercicios funcionales a diferentes niveles.

- El segundo es su “efectividad”, se afirma que los resultados son apreciables en 2 meses.
- El tercero es “tu registro como atleta”, puesto que en cada entrenamiento se guarda y compara con los del resto, generando así un sentimiento de competitividad. No obstante, la idea es generar una comunidad en la que los usuarios se conozcan entre ellos y creen relaciones, para así unirlos al box (lugar en que se realiza el Crossfit) y fidelizarlos.
- El cuarto punto es que los usuarios nunca saben lo que van a ejercitar hasta ese mismo momento, por lo que se mantiene un dinamismo continuo que previene la monotonía.

Por otro lado, los costes de mantenimiento son reducidos puesto que no requiere la adquisición de máquinas o locales físicos. (Hernández, 2013).

A continuación, se muestra un lienzo¹ elaborado para el modelo Crossfit en el que se refeja:

- La relación que tiene la marca Reebok con Crossfit. Reebok vio rápidamente el impacto que tendría esta nueva forma de ejercitarse. La marca de ropa y calzado deportivo se encuentra presente en las boxes y ofertan líneas especializadas de ropa para practicar Crossfit, diferenciando la línea de la élite y la de los principiante amateurs. (Ulbrich, 2013)
- También, se muestra los lazos entre Roguefitness y Crossfit. Roguefitness es el equipamiento oficial deportivo de los Crossfit Games. Para ellos, ofrecen, entre otros, balones medicinales, anillos, combas, barras, pesas, etc. (Roguefitness, 2014). Los Crossfit Games son regionales y se celebran alrededor del mundo. “El objetivo es encontrar a los atletas más aptos, no para producir un programa de entrenamiento fácilmente repetible.” (CorssfitGames, 2014)
- Aparecen las actividades y los recursos claves. Una actividad importante es la formación de entrenadores según la filosofía Crossfit y con la aportación de un manual gratuito del nivel 1 llamado *Crossfit Training Guide*. En este sentido, después de haberse formado, pueden ser entrenadores personales de Crossfit de manera online.
- En la página web www.fitnesslibre.com se encargan de la organización d eventos. Ofertan entrenamiento individual o en grupo mediante la previa solicitud en internet. En el siguiente lienzo se muestran más canales donde se puede contactar con las boxes y entrenadores.
- Los ingresos y gastos de explotación. Ambos provienen de eventos, formación, la box y la marca. La forma de conseguir ingresos a través de la concesión de los

¹Un lienzo es un sistema de representación visual ideado por Ostelwalder (2011) que, utilizando un lenguaje común, permite describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocios. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

derechos de autor (royalties) de la marca Crossfit, es como se comentó antes con Reebok y Roguefitness

Lienzo 1: Crossfit

<p>Asociaciones clave</p> 	<p>Actividades clave</p> <p>Formación entrenadores</p> <p>Mantenimiento web y comunidad on-line.</p> <p>Organización Eventos</p> <hr/> <p>Recursos clave</p> <p>Desarrollo e imagen Marca</p> <p>Estudios y casos de éxito que apoyen los beneficios de crossfit.</p>	<p>Propuesta de valor</p>  <p>Ejercicio efectivo</p> <p>Resultados rápidos</p> <p>Seguimiento de progresos físicos.</p> <p>Ejercicios siempre variados</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Clases Reducidas max 12 pers.</p> <p>Comunidad</p> <p>Seguimiento personalizado</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Box</p> <p>Crossfit.com</p> <p>Facebook</p>	<p>Segmento de clientes</p>  <p>Personas que quieren estar en forma.</p>
<p>Personal para formación de entrenadores.</p> <p>Marketing y mantenimiento web Crossfit.com</p> <p>Gastos por organización eventos</p> <p style="text-align: right;">Estructura de costes</p>		<p>Licencias para apertura de Box: 3000\$/año</p> <p>Formación/certificación de entrenadores : 1000\$ por curso</p> <p>Royalties de venta de productos bajo marca crossfit</p> <p>Eventos</p> <p style="text-align: right;">Ingresos</p>		

Fuente: (Hernández, 2013)

8. INNOVACIONES Y COMUNICACIÓN

En el presente, los centros deportivos para comunicarse con sus clientes actuales y potenciales, se anuncian en redes sociales como Twitter, Facebook, o poseen un canal en Youtube.

También, imparten clases de manera online para que el cliente no tenga que desplazarse hasta el establecimiento y aún así, gozar de una clase dirigida presencial. Este servicio lo ofrecen tanto las personas jurídicas como los empresarios individuales. Un ejemplo de ello es “Gymvirtual”, ofrecido por Patry Jordan en Youtube. La youtuber sube a la plataforma vídeos mostrando diferentes ejercicios para músculos concretos. Es una forma de ganar dinero, pues al captar audiencia aumenta los ingresos a percibir por el youtuber.

Por otro lado, la forma habitual en las inauguraciones ofertar una tarifa promocional para incentivar a los clientes a probar ese gimnasio. Otra con el mismo cometido sería, regalar unos días de prueba u ofrecer un descuento a los socios que traen a otro. Y para premiar la fidelidad, en los aniversarios se puede regalar una toalla u otro artículo que simbolice la imagen corporativa.

Algunas empresas cuentan con su propia página web. Para tener un mayor número de visitas, es conveniente trabajar el posicionamiento en internet. Una de las formas de conseguir un mayor número de visitantes, es precisar la búsqueda de los consumidores. No es conveniente que los registros sean generales pues no se dirigirá al público objetivo. Cuanto más preciso sea el filtro más clics se obtendrán de aquellos que realmente estén interesados en adquirir los productos que ofrece la entidad. Además, se puede negociar la posición en la que aparezca la página web con Google.

Todas estas medidas son empleadas como método de orientación a la clientela. La necesidad del cliente debe ser el foco al que se tienen que dirigir las organizaciones. Por lo tanto, su principal objetivo ha de ser dar solución a sus deseos y necesidades. Para conocerlas es preciso mantener una buena gestión en la organización de los procesos por los que transcurre la información.

Como ya se señaló anteriormente, una forma de conocer los deseos es estudiando el mercado. De esa forma, se actúa rápidamente para suplirlas o en ocasiones, se puede anticipar a ellas, obteniendo así, una ventaja competitiva. Tal y como se muestra en el gráfico 4, se observa que, una vez se obtiene ese recurso intangible hay que guardarlo en una base de datos, para luego consolidar las relaciones que tienen éstos con su público. Es cierto que una vez que vuelva la comunicación con el cliente, se puede obtener más información, y de esa manera retroalimentar el proceso. (Martelo Landroquez, Barroso Castro, & Cepeda Carrión, 2011)

Gráfico 4. Orientación al cliente.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Martelo Landroquez, Barroso Castro, & Cepeda Carrión, 2011)

No hay que olvidar que el conocimiento ha de ser compartido por toda la organización, ya que los monitores, recepcionistas, profesionales de la limpieza, etc. Deben conocer el propósito que percibe la compañía en cada momento, porque la calidad del servicio hay que cuidarlo de principio a fin.

Este intento de fidelización que da un valor añadido a la sociedad y permite en muchos casos, ganar publicidad gratuita mediante el boca a boca entre los usuarios actuales y potenciales. Otra forma de ganar ventaja mediante este método, es que al fluir el conocimiento se puede solucionar más ágilmente los problemas que vayan surgiendo tanto en la rutina del día a día como aquellos que requieren de más tiempo para ser solucionados.

9. CONCLUSIONES

Desde el estudio realizado, se ha visto las líneas que se están dando actualmente. Para empezar, se observa que las empresas con el fin de aprovecharse de los beneficios que aporta un nicho de mercado, están centrando sus actividades y servicios a un perfil concreto de cliente. Al tener un grupo más heterogéneo, pueden orientarse más al mercado, es decir, cubrir las necesidades y deseos de los consumidores mediante la observación, orientación del mercado. Esta observación ha de ser registrada para luego consolidar relaciones, y volver así a nutrir el ciclo.

Antes, los gimnasios se enfocaban más en el objetivo estético de la práctica del deporte, ahora, los nuevos modelos se centran más en su utilidad. No solo se va a conseguir un cuerpo estéticamente bonito, en un período de tiempo determinado, sino que con el ejercicio se va afrontar más fácilmente el día a día. Este hecho te va a ayudar a realizar tu trabajo con más agilidad y disminuirá tu cansancio.

La propuesta de análisis sería verificar si seguirá la tendencia de estratificación del mercado. Si los centros continuarán especializándose en un perfil concreto de cliente, al que le asegurará resultados visibles en un período predeterminado, con un seguimiento del esfuerzo y logros, creando a la vez un ambiente comunitario, prestando más atención a las relaciones humanas en la organización.

En el trabajo presentado *Evolución de los gimnasios* por Reverter Masiá y Barbani en 2008, se propone investigar si las tendencias de las clases dirigidas serían impartidas en un tiempo menor. Hoy en día, esta situación se está dando en algunos de los centros y franquicias vistas anteriormente. Que ofrecen una media de 30 o 45 minutos de deporte intenso o moderado.

BIBLIOGRAFÍA

AED, A. d. (2013).

AEGON. (2014, Marzo 28). *Vida y Salud*. Retrieved from <http://www.saludyvidasana.es/2014/03/tendencias-en-fitness-y-deporte-para-2014/>

CNAE. (n.d.). www.cnae.com.

CorssfitGames. (2014, Mayo 26). Retrieved from <http://games.crossfit.com/about-the-games>

Curves. (2014, Mayo 08). Retrieved from www.curves.es

Estadística, I. N. (2013). Retrieved Abril 03, 2014, from www.ine.es

FNEID. (2014, Mayo 08). Retrieved from <http://www.fneid.es/noticias/noticias3/267-el-42-de-los-ciudadanos-europeos-no-realiza-actividad-deportiva.html>

Hernández, M. (2013, Noviembre 12). *nadielabs*. Retrieved from <http://www.nadielabs.net/crossfit-nuevo-deporte-o-el-modelo-de-negocio-perfecto/>

JuntadeAndalucía. (n.d.). Retrieved from teinspira.com

- Martelo Landroguez, S., Barroso Castro, C., & Cepeda Carrión, G. (2011, Marzo 15). Creando capacidades que aumenten el valor para el cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Sevilla, Andalucía, España.
- Microgym. (2014, Mayo 08). Retrieved from <http://ecolisima.com/gimnasio-ecologico-que-crea-su-propia-energia/>
- Ministerio de Educación, C. y. (2013). Retrieved Abril 03, 2014, from <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/aed-2013.pdf>
- Ministerio de Sanidad, S. S. (s.f.). Recuperado el 04 de Abril de 2014, de <https://www.msssi.gob.es/estadEstudios/estadisticas/encuestaNacional/encuesta2011.htm>
- Ministerio de Sanidad, S. S. (2012). Recuperado el 05 de Abril de 2014, de <https://www.msssi.gob.es/estadEstudios/estadisticas/encuestaNacional/encuesta2011.htm>
- Osterwalder, & Pigneur. (2011). Generación de los modelos de negocio. Barcelona, España: Deusto.
- Reverter Masiá, J., & Barbani Cairó, J. R. (2008). Del gimnasio al ocio-salud.
- Roguefitness. (2014, Mayo 26). Retrieved from <http://www.roguefitness.com/crossfit-equipment.php?dir=desc&order=position>
- SABI. (2014, Mayo 06). Retrieved from [http://www.bvdinfo.com/en-uss/products/company-information/national/sabi-\(1\)](http://www.bvdinfo.com/en-uss/products/company-information/national/sabi-(1))
- Sánchez Martín, J. (2013). *Bussiness & Fitness: El negocio de los Centros Deportivos*.
- Santos, M. (2014, Marzo 30). Retrieved from <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-gimnasio>
- TRX. (2014, Mayo 16). Retrieved from www.trxspain.es
- Ulbrich, J. (2013, Mayo 30). *¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE REEBOK Y EL CROSSFIT?* Retrieved from <http://www.fitnesslibre.com/reebok/>
- Vanguardia. (2014, Mayo 08). Retrieved from <http://www.vanguardia.com.mx/abrenenespanaelprimergimnasionudista-1931582.html>
- Vigil, H. (n.d.).