



Facultad de Ciencias Empresariales

EL ESTUDIO DEL CLIENTE COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA APERTURA DE UN GIMNASIO

Autora: Carlota Higuera Alfonso
Directora: Patricia Soriano Machado

MADRID | Abril y 2020

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	3
I. RESUMEN	4
II. ABSTRACT	4
III. INTRODUCCIÓN	5
IV. OBJETIVOS	5
V. METODOLOGÍA	6
VI. EVOLUCIÓN DE LOS GIMNASIOS	7
1. Historia y origen del concepto gimnasio.....	7
2. Evolución del Sector	8
3. Entorno actual	17
VII. FACTORES DETERMINANTES	19
1. Población.....	19
2. Desempleo y renta	22
3. Localización	22
4. Competencia.....	23
5. Proximidad al <i>target</i>	29
6. Estrategia de Comunicación.....	30
VIII. ANÁLISIS DEL MERCADO	32
1. Clientes potenciales.....	33
2. Necesidades de los clientes	38
3. Futuras amenazas	39
IX. PROPUESTA DE CUESTIONARIO	40
1. Resultados sobre el tipo de perfil que más suele acudir a cualquier tipo de centro fitness.	40
2. Resultados sobre los tipos de gimnasios y precios que demandan en este sector.....	42
3. Aspectos que los encuestados han priorizado para elegir un gimnasio y mejorarlo.	45
X. CONCLUSIONES	46
XI. BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.
XII. ANEXO	54
1. Encuesta realizada y resultados obtenidos	54

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1: Principales mercados europeos de fitness por ingresos en millones de euros y cuota de mercado (2018)</i>	9
<i>FIGURA 2: Evolución de la licitación de obra pública para instalaciones deportivas</i> .10	
<i>FIGURA 3: Evolución anual del número de gimnasios en España</i>	12
<i>FIGURA 4: Tipología de los Centros Boutique</i>	13
<i>FIGURA 5: Empresas “Low Cost” y número de centros en España</i>	16
<i>FIGURA 6: Evolución de la población madrileña</i>	20
<i>FIGURA 7: Edad Media de la población de la Comunidad de Madrid</i>	20
<i>FIGURA 8: Renta Media Anual de las zonas más ricas de Madrid</i>	23
<i>FIGURA 9: Ranking de los centros con mayor facturación en España en 2018</i>	24
<i>FIGURA 11: Importe invertido por los centros durante 2017</i>	25
<i>FIGURA 10: Centros que tienen previsto invertir durante 2018</i>	25
<i>FIGURA 12: Clasificación de centros por número de establecimientos</i>	26
<i>FIGURA 13: Clasificación de los centros con más usuarios de España</i>	28
<i>FIGURA 14: Recuento de mujeres y hombres que han ido al gimnasio alguna vez</i>	40
<i>FIGURA 15: Perspectiva de la residencia del perfil más común de centros fitness</i>	41
<i>FIGURA 16: Recuento de centros a los que suelen acudir los encuestados que van al gimnasio</i>	42
<i>FIGURA 17: Prioridad que supone para los encuestados la inversión de la cuota de los gimnasios</i>	44

ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1: Tasa de rotación de gimnasios según seis estudios</i>	35
---	----

I. RESUMEN

La evolución que ha evidenciado el sector del fitness, a lo largo de los últimos años, ha conllevado a la adaptación de las empresas de este sector a la nueva demanda de los clientes. Para ello, han tenido que afrontar una remodelación total de sus políticas y sistemas de gestión. La subida del IVA, al pasar de un tipo reducido del 8% al general del 21%, que se produjo en el año 2012 desencadenó una situación de crisis en este sector, de modo que se redujo la oferta de clientes en este mercado. Este hecho ha desencadenado una fuerte polarización en el sector, hacia diferentes modelos de negocio que se han adaptado a las nuevas necesidades de los clientes. Por ello, el objetivo general del trabajo es estudiar y analizar el comportamiento de los clientes para poder establecer unas condiciones que garanticen el éxito de una nueva empresa de gimnasios. Para ello, hemos concentrado unos factores que consideramos relevantes para este estudio y hemos creado una encuesta para poder dar solución al objetivo propuesto.

PALABRAS CLAVE: centros fitness, gimnasios, clientes, usuarios, evolución del sector, facturación, precios

II. ABSTRACT

The evolution of the fitness sector over the last few years has led to the adaptation of companies in this sector to the new demands of their customers. To do so, they have had to face a total remodeling of their policies and management systems. The increase in VAT, from a reduced rate of 8% to an overall rate of 21%, which took place in 2012, triggered a crisis situation in this sector, so that the supply of customers in this market was reduced. This fact has involved a strong polarization in the sector, towards different business models that have adapted to the new needs of the clients. Therefore, the general objective of the work is to study and analyze the behavior of the clients in order to establish conditions that guarantee the success of a new gymnasium company. To do this, we have concentrated some factors that we consider relevant for this study and have created a survey to be able to give a solution to the proposed objective.

KEY WORDS: fitness centers, gyms, customers, users, evolution of the sector, turnover, price.

III. INTRODUCCIÓN

El continuo cambio sociocultural, que normalmente caracteriza a cualquier sociedad o grupo, ha heredado una dimensión mucho más acelerada, provocada por los cambios de la globalización sufridos durante las últimas décadas.

A lo largo de los últimos años ha aumentado la preocupación general por el cuidado de nuestro cuerpo, tanto por fuera como por dentro. Muchos lo catalogan como una moda, pero sería más exacto denominarlo una tendencia o estilo de vida. El auge del culto al cuerpo es considerado como uno de los principales factores que han impulsado la multiplicación de estos *centros fitness* o gimnasios, que cada vez encuentran una mayor competencia en el mercado. Este fenómeno, está estrechamente relacionado con valores estéticos difíciles de alcanzar para los sujetos y seguir cánones de belleza y estilos de moda que son tendencia en cada momento. La facturación de centros estéticos y peluquerías llegó a alcanzar los 3.500 millones de euros en 2018, conservando un 1,5 % de crecimiento por tercer año consecutivo (DBK, 2019). Además, un dato curioso que añade relevancia a esta tendencia y nos lo revela la revista Forbes es que mientras el gasto en ocio se reduce con respecto a 1984, el consumo con respecto al cuidado de la salud aumentó (Aranda, 2018).

IV. OBJETIVOS

El **propósito** de este trabajo es explicar los factores que influyen en la apertura de nuevos centros fitness en España, ya que la entrada en nuestro país de multitud de nuevas cadenas y franquicias de gimnasios ha promovido el riguroso estudio y análisis previo a su instalación, para poder garantizar el éxito deseado. Una encuesta realizada por Life Fitness¹ aseguró que desde el año 2015 el sector tiene una mejor trayectoria, ya que la percepción de los encuestados era más positiva que la de los años anteriores, con un 70% de confianza en el sector. (Life Fitness, 2018).

Este tema lo ha sido escogido porque pensamos que para abrir actualmente un nuevo gimnasio es necesario el estudio de las condiciones previas, para poder garantizarle

¹ Compañía de Estados Unidos que está especializada en la producción y distribución de equipos de ejercicios, como cintas de correr o bicicletas fijas.

un éxito previo. Además, durante realización de unas prácticas en una franquicia de gimnasios, nos llamó mucho la atención los métodos que utilizaban para garantizarle el buen funcionamiento de los gimnasios a los franquiciados. Por ello, teniendo en cuenta que seguramente hay algunos factores que cambian con respecto a la apertura de otros centros, creemos que gracias a la utilización de algunas variables vamos a poder analizar y enmarcar las variables que facilitan el éxito de un gimnasio.

Debido a esta expansión de gimnasios en nuestro país, este trabajo se enfocará en los principales factores que influyen, teniendo en cuenta la disposición geográfica que utilizan, así como las necesidades que buscan en el entorno donde los sitúan. Existen diferentes estrategias y opiniones a cerca de las principales características que distinguen el éxito de un gimnasio, o por ende su fracaso. Para poder entender las diferencias entre los establecimientos y sobre todo las condiciones que los clientes valoran más a la hora de inscribirse, utilizaremos diferentes bases de datos y una encuesta que realizaremos a 362 personas que residen en la Comunidad de Madrid (alumnos de la universidad de ICADÉ y familiares). Este es un punto clave para poder para así poder estudiar y analizar un cierto volumen de datos. El principal objetivo es obtener unos los resultados que nos ayuden a formular recomendaciones que favorezcan la apertura de nuevos centros disminuyendo las posibilidades de fracaso. Es decir, vamos a tratar de llegar a unas conclusiones, basándonos en las variables que pensamos que son claves, para garantizar el nuevo establecimiento de un centro en Madrid con buenos resultados. Este análisis presenta una limitación, y es que, al estar reducido a la Comunidad de Madrid, no podemos extrapolar los resultados a otro territorio dado que su comportamiento no tiene que ser el mismo-

V. METODOLOGÍA

Para poder desarrollar este trabajo, la metodología que vamos a emplear consta de herramientas que proporcionan datos relevantes para poder estudiar la viabilidad de apertura de un nuevo gimnasio. Nos basaremos en fuentes fiables para realizar este análisis, como los censos del Ayuntamiento de Madrid o el INE², entre otros. Posteriormente analizaremos las posibles relaciones que se establezcan entre el material recogido, a través de múltiples comparaciones situacionales y económicas, y utilizaremos

² Instituto Nacional de Estadística

esta hipótesis para iniciar una investigación. Para poder analizar este objeto de estudio se ha lanzado una encuesta, diseñada y realizada a través de los Formularios de Google, para poder basarnos en datos empíricos a través de los cuáles nos apoyaremos para observar las tendencias más relevantes. Una vez realizado un estudio profundo de nuestros resultados, elaboraremos una conclusión que atienda a las necesidades de nuestro objetivo.

Será por tanto la recogida de datos una parte fundamental para poder dar una respuesta a la principal línea de investigación, **¿Existen unas reglas determinantes para obtener el éxito de un gimnasio en nuestro país?**

A raíz de esto queríamos demostrar que la mayoría de las cadenas de gimnasios que se han establecido y continúan implantándose en nuestro país, utilizan herramientas de *Big Data* para poder analizar y evaluar la localización exitosa del establecimiento. Para poder concretar con éxito estos factores, vamos a centrar nuestro análisis en Madrid, ya que actualmente es el epicentro de aperturas de centros fitness.

VI. EVOLUCIÓN DE LOS GIMNASIOS

1. Historia y origen del concepto gimnasio

La historia de los gimnasios se remonta a la época de las Antiguas Grecia y Roma. El término gimnasio deriva de la palabra griega *gymnos*, que significa desnudez. Y, por tanto, la palabra *gymnasium* hace referencia al lugar donde ir desnudo y, en esa época, era utilizado para asignar al lugar donde enseñaban a los niños. En concreto, en esos centros se realizaba educación física, además, podían leer en las bibliotecas o incluso darse un baño relajante, y todo ello sin utilizar ropa. (Ordás, Jiménez Márquez, & Caballero Blanco, 2009)

Los ejercicios más comunes que se realizaban eran: lucha, salto, pugilato³, pancracio pentatlón⁴, danza, carrera y lanzamiento de disco. Es decir, utilizaban estos centros esencialmente a aumentar la capacidad muscular o la resistencia de una persona, que poco a poco se empezaron a combinar con otros ejercicios de gimnasia y el acondicionamiento gracias al uso de rutinas acompañadas de música, con el principal objetivo de modelar el cuerpo y quemar grasa (López, 2001).

Se cree que fue en Alemania donde surgió el primer gimnasio interior, concretamente en Hesse, gracias al trabajo del profesor Friedrich Jahn y el grupo de los Gimnásticos durante el siglo XIX. Este concepto se fue trasladando a Estados Unidos y en 1820 se creó el primer gimnasio en la Universidad de Harvard, ya equipado con máquinas y aparatos para poder realizar ejercicio. Posteriormente, se empezaron a construir gimnasios en instalaciones de academias militares, como la de “*West Point*”⁵, en institutos y campus universitarios (Diez, 2013).

Durante el siglo XX, estos centros fueron evolucionando hasta convertirse en los actuales gimnasios *fitness*, con ejercicios guiados y máquinas, que intentan actualizarse con nuevos conceptos dentro de los propios recintos. Muchos de los instrumentos utilizados dentro de estos espacios tienen como finalidad mejorar la firmeza y dar tonalidad a los músculos. Cada una de las máquinas está diseñada específicamente para desarrollar un grupo de músculos, con un sistema de lastres y poleas, que cumplen su función cuando son puestas en movimiento.

2. Evolución del Sector

El mercado europeo de salud y fitness creció en 2018 un 1,2%, afectado por los efectos de tipo de cambio⁶ de ciertos países, hasta los 27.200 millones de euros, incluyendo a países como Turquía, Suiza y Noruega, entre otros (Rutgers, Hollasch, & Ludwig, 2019).

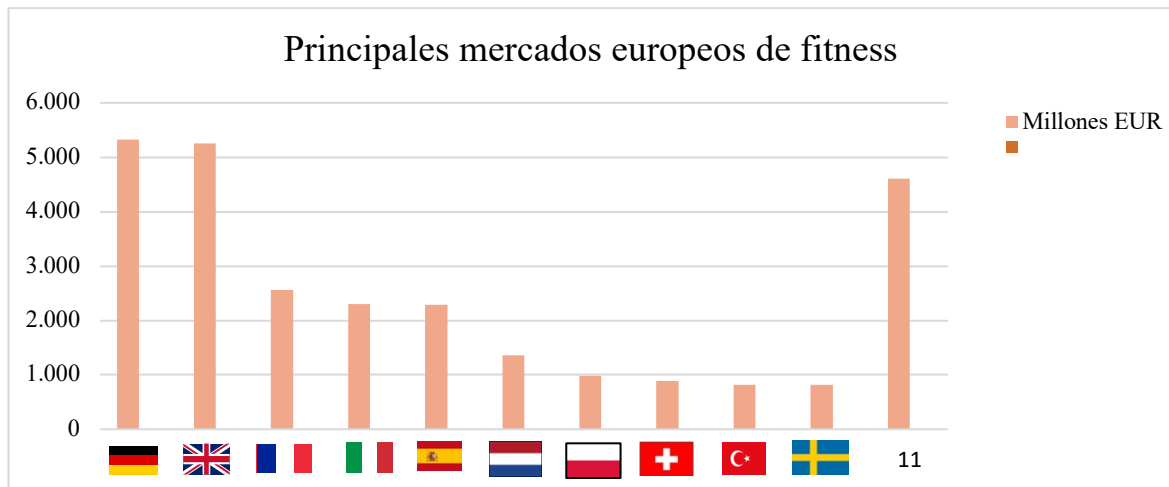
³ Lucha o combate entre dos púgiles (Gladiadores de la Antigua Roma).

⁴ Competición atlética que constaba de cinco pruebas.

⁵ Academia Militar de Estados Unidos creada en 1802.

⁶ Efectos negativos de ciertos países. Si hubiesen sido constantes, la tasa de crecimiento anual hubiese sido de 3,4%

FIGURA 1: Principales mercados europeos de fitness por ingresos en millones de euros y cuota de mercado (2018)



Fuente: elaboración propia a partir de bases de datos del informe *European & Health Fitness Market Report 2019* de Deloitte. Nota: la última barra refleja la suma de los siguientes 23 países de la Unión Europea según el volumen de ingresos en el mercado del fitness.

Como podemos ver en la siguiente figura, Alemania y Reino Unido han sido los países europeos que más han crecido en el último año en el sector del fitness, seguidos de Francia e Italia.

El sector del fitness en España se ha ido forjando con el paso del tiempo gracias a la Administración Pública, que desde años atrás dedicaba una gran parte del presupuesto a la apertura de servicios, como los pabellones públicos. En 2009, esta ayuda para instalaciones deportivas vivió su máximo auge, que, tras el estallido de la crisis económica del 2008, se aumentaron estas cifras gracias al Plan E⁷, con una cifra record de aproximadamente 1.600 millones de euros (ver figura 2). Estos centros estaban bastante bien valorados por la ciudadanía debido a los precios asequibles que presentaban y a las instalaciones de agua, esencialmente enfocados en familias y en la tercera edad. El aumento de la demanda y la necesidad de brindar un servicio más profesional, empiezan a cambiar el modelo de estos centros, empezando por la subcontratación, al externalizar el personal deportivo, seguido de la concesión de la gestión de los centros y

⁷ Es el Plan Español para el Estímulo de la Economía y el Empleo que se desarrolló en 2008 con la legislatura de José Luis Rodríguez Zapatero, compuesto por más de un centenar de medidas de política económica.

finalmente cediendo la construcción. Tras el auge de la licitación⁸ de 2009, se inició una senda descenso que dio auge al crecimiento del sector privado gracias a un modelo *rara avis*⁹ en Europa (BDO, 2019).

FIGURA 2: Evolución de la licitación de obra pública para instalaciones deportivas



Fuente: elaboración propia a partir de base de datos de SEOPAN (2019).

Nota: cifra en millones de euros

Como podemos observar, la disminución de la licitación por parte del Gobierno para este tipo de instalaciones ha ido descendiendo de forma muy considerable, dejando un mercado abierto para la entrada de nuevos competidores, el sector privado (FEMP, 2009). Este tipo de compañías están apostando por una estrategia de crecimiento más rápida, debido a las múltiples dificultades que se encuentran para poder crecer de forma orgánica¹⁰. Entre estos inconvenientes podemos resaltar el descenso de la licitación y el poco atractivo de las ofertas que salen a concurso en precio y ubicación. Por ello, prefieren crecer a través de adquisiciones evitando así el riesgo de demanda, especialmente en España donde hay un elevado sedentarismo. Aproximadamente tres cuartos de la población española no hacen deporte y del 27% restante, el 11% realiza deporte en distintas instalaciones deportivas y el 16% hace deporte al aire libre. Por tanto,

⁸ Sistema por el cual se otorga la realización de una obra o servicio, generalmente de carácter público.

⁹ Es una expresión latina que hace referencia a “ave desconocida y rara”, por tanto, se aplica a conceptos que son poco comunes y que tienen diferencias notables con otros conceptos.

¹⁰ El crecimiento orgánico es la tasa de crecimiento que puede alcanzar una empresa mejorando las ventas de forma interna y aumentando la producción.

estos datos reflejan que hay un gran recorrido para crecer en este sector, pero también tenemos el obstáculo de influir en la sociedad (BDO,2019).

Por otro lado, podemos afirmar que nuestro país obtuvo en términos de facturación su año record durante 2008, con unos ingresos totales de 1.065 millones de euros, sin embargo, cuando llegó la crisis desde el otro lado del Atlántico provocó lentamente la caída del sector, tanto en ingresos como en el número de gimnasios que abrían sus puertas o tenían que cerrarlas (Puyana Grimaldi, García Fernández, & Gómez Chacón, 2016). Lo que para algunos centros supuso pérdidas millonarias, otros competidores lo vieron como una oportunidad, y aprovecharon la caída de los precios para lanzar su nueva propuesta con centros con formato de precios bajos. Otro momento difícil para este sector se produjo en 2012, con la subida del IVA¹¹, tanto el tipo reducido del 8% como el tipo general del 21%. Los propietarios de los centros intentaron no repercutir esta subida en sus clientes, y a causa de esto, según la FNEID¹², 800 instalaciones se vieron obligadas a cerrar sus puertas. Esta situación ha provocado la polarización del sector, hacia diferentes modelos de negocios (FNEID, 2012).

En España, el crecimiento del centro fitness y gimnasios está por encima de la media europea desde 2015, siendo la tasa de penetración¹³ de 11,4%. En 2018, el negocio de los gimnasios en España ha crecido un 2,5%, llegando a una facturación de 2.291 millones de euros aproximadamente. La facturación del fitness español ha aumentado un 7,5% desde 2015 gracias al aumento del volumen de clientes¹⁴. El sector cerró 2018 con 5,3 millones de abonados¹⁵, 4.650 clubes. Al igual que la facturación, la evolución del número de clientes suscritos a un centro fitness ha aumentado considerablemente gracias a las diferentes opciones y apertura del mercado en España. Además, se ha visto muy favorecido el aumento de clientes activos de entrenamiento personal como tendencia más recurrente (Andreasson & Johansson, 2014).

¹¹ Impuesto sobre el valor añadido.

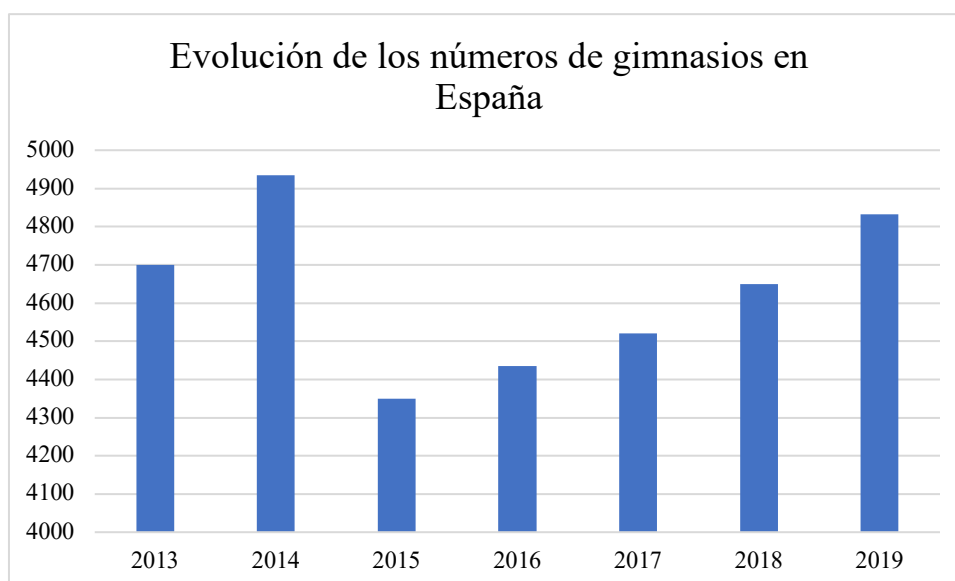
¹² Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas.

¹³ Hace referencia al alcance del negocio del mundo del fitness en España.

¹⁴ Hace referencia al número de personas que están inscritas a un centro fitness.

¹⁵ Persona que tiene el derecho de hacer un uso limitado o periódico del gimnasio del que tenga el abono.

FIGURA 3: Evolución anual del número de gimnasios en España



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (2020).

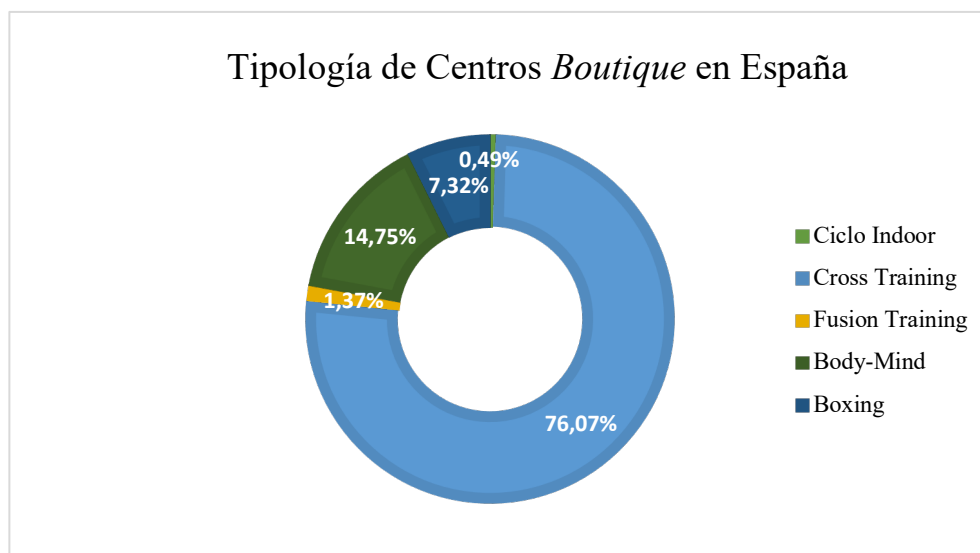
Tal y como podemos observar en la gráfica, en los últimos años la tendencia ha sido positiva y el crecimiento de 2018 con respecto a 2019, ha sido de un 10, 98%, alcanzando un total de 4.832 centros a finales de 2019 (MCUD, 2019). Este año ha pasado a la historia como uno de los más dinámicos en lo que se refiere a aperturas de nuevos gimnasios, centros deportivos y negocios fitness dentro del mercado español. Esta mayoría de nuevas aperturas han sido de centros del modelo boutique, que explicaremos más adelante, ya que son centros que necesitan menos inversión inicial y menor espacio.

Durante 2015 y 2016 se ha incrementado en España el modelo “*Low Cost*”, que junto con el “*Middle Market*” son los que mejor facturación bruta obtienen en comparación con el resto de los modelos de negocio (Martínez & González, 2016), modelos que explicaremos a continuación. En España, podemos clasificar esencialmente en cuatro tipos de centros privados: los *Gym Boutique*, los “*Premium*”, los “*Middle Market*” y los “*Low Cost*”.

Los gimnasios *Boutique* se caracterizan por ser centros de tamaño reducido que le ofrecen al cliente un servicio de alta especialización y un trato mucho más personalizado. Estos centros empezaron a ver un crecimiento muy notable cuando la “economía se estaba volviendo a normalizar”. Según el “Informe Centros Boutique España 2017” elaborado

por la consultora Valgo y la colaboración de AGSIID¹⁶, estos serían los diferentes tipos de centros Boutique:

FIGURA 4: Tipología del total de Centros *Boutique* de España agrupados en función de la especialización ofertada



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe Centro Boutique-España 2017 de Valgo. Nota:

Como recogen Valcarce, Cordeiro y García (2017) los 416 Gym Boutique que había en España en 2017 se especializaron en el entrenamiento de:

-Ciclo Indoor: centro especializado en sesiones con bicicletas estáticas, de forma supervisada y guiada. Además, es fundamental el soporte musical.

-Cross Training: centro especializado en sesiones de entrenamiento principalmente metabólico, que combinan grupos de ejercicios funcionales de alta intensidad, mediante distintos circuitos. Esta especialidad ha crecido especialmente en los últimos años, alcanzando 474 centros en 2019 (Jiménez, 2019).

-Fusion Training: centros especializados en entrenamientos que combinan distintas actividades como circuitos y entrenamientos funcionales, yoga, boxeo, ciclo indoor, etc.

¹⁶ Agencia para la Gestión Investigación e Innovación en Servicios Deportivos.

-Body-Mind: centros especializados que engloban actividades de Yoga y Pilates. Se focalizan principalmente en la activación de la musculatura profunda, la respiración y la concentración.

-Boxing: centros especializados en entrenamientos de boxeo, artes marciales y kick boxing¹⁷, que suelen ser combinados con entrenamientos funcionales de alta intensidad. En algunos casos, implementan nuevos modelos sin contacto. Durante 2018, una franquicia de gimnasios *Boutique* lideró en inauguración de nuevos centros, Brooklyn Fitboxing, con un total de 12 aperturas y 60 centros en total (Arjona, 2018).

Estos centros se centran tanto en el cliente, que se ha puesto de moda los gimnasios que abren 24/7 y además los siete días de la semana, y en su mayoría centrándose en un entrenamiento mucho más personal que en cualquier otro centro. Esta flexibilidad horaria rompe con las barreras de entrada de los clientes al no tener tiempo y, por tanto, pagarían por un servicio que pueden practicar a cualquier hora. Su principal competencia son los gimnasios de barrio, ya que se trata de un cliente concreto que busca comodidad, ambiente de cercanía y una mayor personalización (Arjona, 2019).

Este tipo de centros se han puesto tan de moda, que la competencia (el resto de tipologías) han decidido incorporar muchas de sus actividades dentro de sus centros; disponiendo salas para ciclo indoor o cross training, entre otras. Por otro lado, muchas tipologías de boutique han surgido de la fusión de actividades que se realizan en gimnasios habituales, pero de una forma más concentrada y exclusiva.

En segundo lugar, encontramos los gimnasios Premium, que se caracterizan por ofrecer al cliente mayores prestaciones con mejores servicios y actividades personalizadas que los distancien de los otros tipos de centros, buscando cuotas que rondan los 100 euros. Por tanto, hablamos de un tipo de centro que está encaminado para un segmento de la población con un alto nivel adquisitivo. En este tipo de centros hay un claro objetivo de salud, combinan a especialistas de ejercicio físico, nutrición y dietética. Uno de sus puntos fuertes es la localización que suelen utilizar y distinguir del resto de segmentos. (BDO, 2019). Además del cuidado de las instalaciones, donde tienen muy en

¹⁷Este término hace referencia a un deporte de combate de origen japonés, que se ha desarrollado en occidente, donde se mezclan diferentes técnicas de boxeo con técnicas de artes marciales, como el muay thai o el karate.

cuenta la limpieza, la imagen y el confort. La situación de este segmento podemos describirla como optimista y ascendente, aunque la aparición de los Gym Boutique ha frenado un poco su crecimiento.

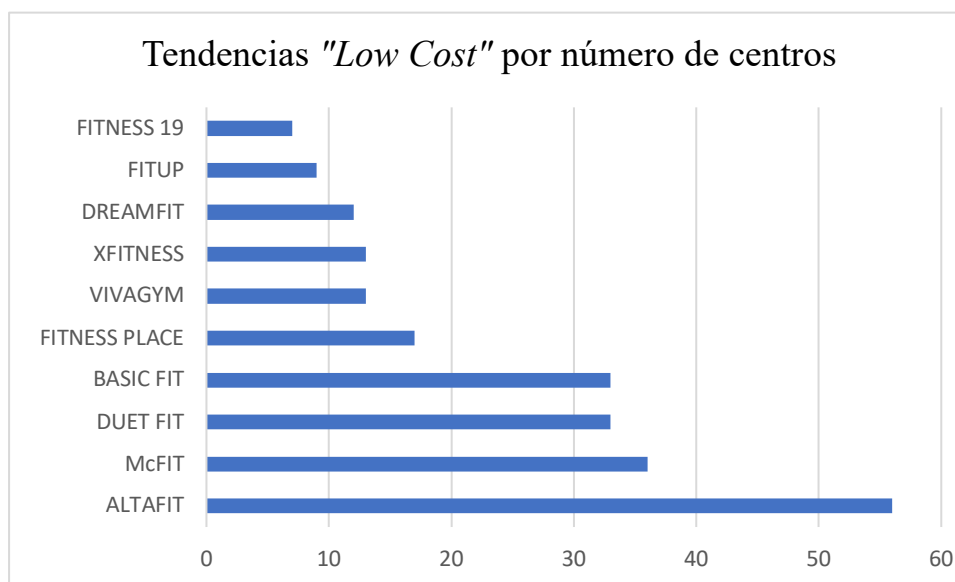
La mayor facturación del sector fitness en España en 2018, fue en una cadena de centros de este sector, *Metropolitan*, que facturó 80 millones de euros ofreciendo sus servicios a 90.000 usuarios. Y, la segunda cadena que mayor facturación obtuvo, con 65 millones, fue una cadena de “*Middle Market o Medium*”, del que luego hablaremos, pero con un volumen de usuarios mucho mayor, 230.000 en concreto (Menchén, 2019). Podemos observar una clara diferencia, mientras unos lideran en el volumen de facturación, las cadenas que compiten con unos precios muy asequibles lideran en el volumen de clientes.

Por otro lado, tenemos los centros “*Medium o Middle Market*”, que se tratan de modelos concesionales, que se encuentran bastante condicionados por las instalaciones de agua y las tarifas, que rondan entre 30-65 euros al mes. Su principal propuesta de valor se asemeja a clubes sociales donde se les ofrecen distintas experiencias a los usuarios, y bastante adaptables a los perfiles. Tienen visión de negocio, y están buscando alianzas con otro tipo de servicios deportivos para dar otras prestaciones, como pueden ser servicios nutricionales o terapéuticos (BDO, 2019). Este tipo de centros tuvieron su máximo auge con el boom inmobiliario, como por ejemplo Go Fit, y que además buscan su expansión en el extranjero, tras haber explotado su situación en España. Al tratarse de centros con grandes instalaciones que tienen una gran capacidad de volumen de clientes, es de vital importancia que sus centros se encuentren muy bien posicionados y sobre todo con un gran distanciamiento entre unos y otros, por eso el número de aperturas con respecto a los gimnasios *Boutique*, es bastante menor.

Y, por último, los centros “*Low Cost*”, que son gimnasios que priorizan el precio para que sean lo más económicos posibles, prescindiendo de algunos servicios y realizando ofertas más atractivas a largo plazo. Además de reducir los costes fijos y variables, para centrarse en conseguir un gran volumen de usuarios. Estos centros aprovecharon la crisis para posicionarse en el mercado, ya que gracias el pinchazo de la burbuja inmobiliaria, los precios de los inmuebles, tanto en la compra como en el alquiler, eran muy asequibles. Utilizan un modelo concesional que resulta aún más atractivo para las familias, por sus tarifas agresivas que normalmente se encuentran por debajo de 30

euros. Además, no descuidan la calidad de la oferta, las múltiples actividades que ofrecen y el uso de la tecnología. Aunque no suelen ofrecer acceso a piscina como en otros centros concesionales y el acceso a otros servicios está mucho más limitado (Menchén, 2018).

FIGURA 5: Empresas "Low Cost" y número de centros en España



Fuente: elaboración propia a partir de datos del 7º Informe Gimnasios Low Cost en España 2019 de Valgo.

Con un total de 282 gimnasios "Low Cost" repartidos en 39 comunidades de España, la gráfica nos da una visión de las cadenas que se han establecido líderes en el sector. Tal y como vemos en la gráfica, ALTAFIT, líder en este sector, ha incrementado su presencia en el mercado y su rápido crecimiento, gracias a la compra de otros centros y nuevas aperturas, un total de 5 para 2019 (Valcarce, López, & García, 2019).

De las cuatro tipologías descritas anteriormente dentro del sector del fitness, el principal foco de centros se localiza en Madrid. Por un lado, en el caso de los Gym Boutique, la capital de España concentra un total de 86 centros de los 416 que se sitúan en todo el país, y en el caso del sector "Low Cost", la capital concentra 106 centros de los 282 gimnasios que hay en España. (MCUD, 2019).

Podemos concluir que todas las las tipologías de centros previamente citadas, tienen un componente en común, que es el de ofrecer dentro de sus instalaciones servicios

para que los usuarios puedan poner en práctica su actividad física y conseguir mejoras en cuanto a su aptitud física, social y mental.

3. Entorno actual

Actualmente, se están creando continuas innovaciones y dispositivos auxiliares que buscan una mayor eficacia y satisfacción por parte del cliente. Esto es gracias a la mejora del rendimiento obtenido en los centros con múltiples iniciativas tecnológicas, como pueden ser sensores de movimiento o la posibilidad de ver una película o una serie mientras haces deporte. Muchas cadenas de gimnasios utilizan la tecnología y el potencial de páginas como *Geoblink*¹⁸, para optimizar sus estrategias de negocio, especialmente en la promoción de su actual red y en la apertura de nuevos centros. Otros ya se han apuntado a la Inteligencia Artificial o al “*Big Data*” para conseguir crear gimnasios 4.0, que sean capaces de anticiparse con soluciones efectivas a las necesidades del cliente (IGOID, 2016).

Este 2020, el mercado español de fitness ha empezado con muy buenas cifras en cuanto a apertura de nuevos gimnasios, apuntando maneras para mejorar las cifras record obtenidas en 2019. Concretamente, en enero de 2020 hay constancia de la apertura de 15 gimnasios en toda España. Si diferenciamos por segmentos, el “*Low Cost*” y los gimnasios “*Boutique*” continúan siendo líderes en expansión, seguidos de los gimnasios de proximidad, que en este caso podría ser de cualquier tipología previamente mencionada, y de los centros deportivos, la mayoría municipales, de multiactividad con grandes dimensiones (*Life Fitness*, 2018). España se posiciona como quinto en términos de números de usuarios dentro de la Unión Europea, detrás de países como Alemania y Francia, con unos ingresos aproximados de 2.000.000 millones de euros (Rutgers, Hollasch, & Ludwig, 2019).

Actualmente, los constantes movimientos corporativos, incluyendo tanto las fusiones como las adquisiciones de empresas, o las compras de otros centros deportivos, es la tendencia que está cambiando la modalidad del mercado. Por lo que se está tratando de consolidar el sector, para que sea lo suficientemente fuerte como para poder competir

¹⁸ Es un software que ayuda a las empresas a gestionar la ubicación de los centros y sacarles el máximo partido.

a nivel global. Por tanto, es fundamental invertir en nuevas tecnologías y marketing, pero sobre todo en procesos de internacionalización, para poder competir con el resto del mundo. En esta industria, es necesario que entre nuevos actores en juego para que puedan ver en el fitness español un gran potencial de crecimiento; que por otro lado supone cambios en la especialización y en la personalización de la oferta de servicios para poder atraer a nuevos clientes (Landa, 2009). Es por esto, que la elevada competencia que hay en el mundo del fitness, ha llevado a los nuevos competidores a apostar por ciertos nichos muy concretos de disciplinas deportivas y a estudiar el perfil del cliente, que debe ser puesto como eje central de su estrategia.

El nuevo estudio de los diferentes perfiles es un aspecto muy relevante para nuestro trabajo, ya que gracias a esto podríamos enfocar la creación de un centro fitness con menor probabilidad de fracaso. Actualmente, los estudios han optado por la búsqueda de nuevos perfiles para crear un nuevo nicho dentro de esta industria, y con la evolución que estudiaremos en el siguiente epígrafe, sus objetivos más claros son el público femenino y la población de más 55 años. (Veiga, Valcarce, King, & Cámara, 2018).

Otra mejora que han ido ofreciendo muchos de los centros, ha sido la incorporación de servicios ajenos al deporte, enfocados por un lado al entretenimiento o socialización del cliente, o a la inclusión de servicios de estética y nutrición, para completar la experiencia del cliente. Este sector también se está encaminando hacia la transversalidad y el apoyo de otros segmentos del mercado, no solo añadiendo nuevos servicios en sus centros, sino estableciendo nuevas alianzas estratégicas para incluir en centros de otros sectores la oferta de gimnasios. Este sector, sigue apelando a las Administraciones Públicas para conseguir situar el IVA en el tramo reducido del 10%, como estaba hace siete años y obtener ventajas fiscales para los que practiquen ejercicio, ya que esto supondría un ahorro sanitario a medio o largo plazo. Trato de favor que muchos consideran que va a tardar en producirse (Argudo, 2018). Es por esto que las cadenas de gimnasios están centrando su foco en la salud, más allá de estar en forma o la pérdida de peso.

Es tal la fiebre de los gimnasios, que se ha firmado la apertura de un gimnasio en el aeropuerto Adolfo Suárez de Madrid, para 2020. Aena¹⁹ ha adjudicado a Airport Gym S.L., una empresa creada por los mismos dueños de la cadena de lavandería Ecolaudry, la concesión de abrir el primer gimnasio en un aeropuerto de España-El deporte es un buen aliado en cualquier momento, y esta nueva cadena de gimnasios ha querido apostar por esta idea, para que el tiempo de espera de los pasajeros sea mucho más llevadero (Arjona, 2019).

VII. FACTORES DETERMINANTES

Para poder enfatizar en los aspectos diferenciadores de este modelo de negocio con respecto a otros modelos, debemos tener en cuenta que la gestión y la dirección de un gimnasio difiere respecto a otros tipos de negocio. La propuesta de valor de un gimnasio es un servicio que se realiza *in-situ*²⁰, y que no es utilizado por los usuarios únicamente por gusto, sino que muchos de ellos lo utilizan por necesidad.

Los factores más importantes para analizar son las distintas áreas, en Madrid, que son el motor para desarrollo de los gimnasios y las características de la población que afectan al funcionamiento de los centros

1. Población

El primer factor fundamental es la población. Si hacemos una comparación de los habitantes que viven en las distintas ciudades de España, podemos observar como hay grandes variaciones. En este caso, en Madrid viven 6,6 millones de personas aproximadamente, y en Barcelona unos 3,2 millones de personas (Expansión, 2019). Este factor, por tanto, explica el volumen de negocio ante el mercado total que pueden abarcar las distintas ciudades. Aunque, pese a la diferencia del número de habitantes de las ciudades previamente mencionadas, el número de gimnasios es más o menos el mismo.

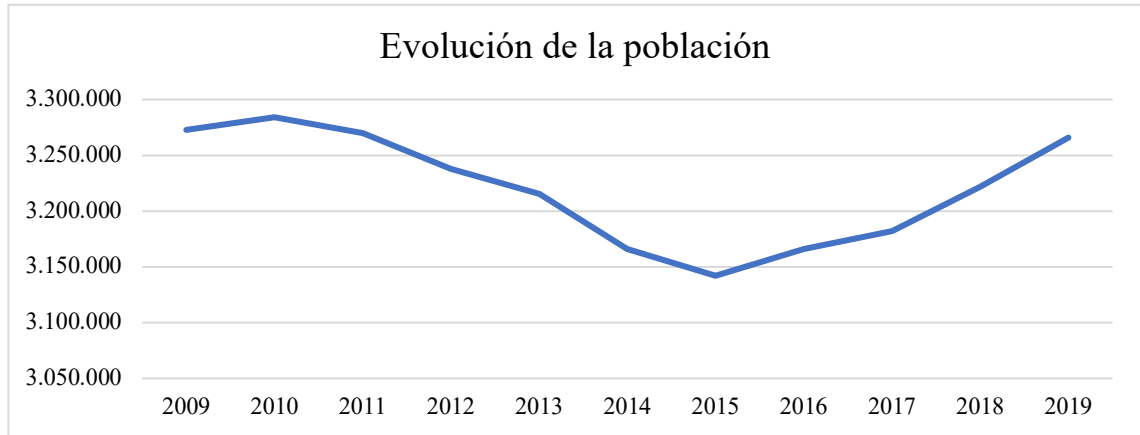
La población censada en la ciudad de Madrid ha ido decreciendo desde 2009 hasta 2015, tal y como podemos observar en el gráfico. Sin embargo, desde hace cuatro años,

¹⁹ Empresa pública española que gestiona los aeropuertos de interés general en España.

²⁰ Expresión latina que significa “en el sitio” o “en el lugar”.

la población ha ido creciendo hasta alcanzar los 3.266.126 millones de habitantes en 2019, siendo 1.521.178 hombres y 1.744.948 mujeres (Ayuntamiento de Madrid, 2019).

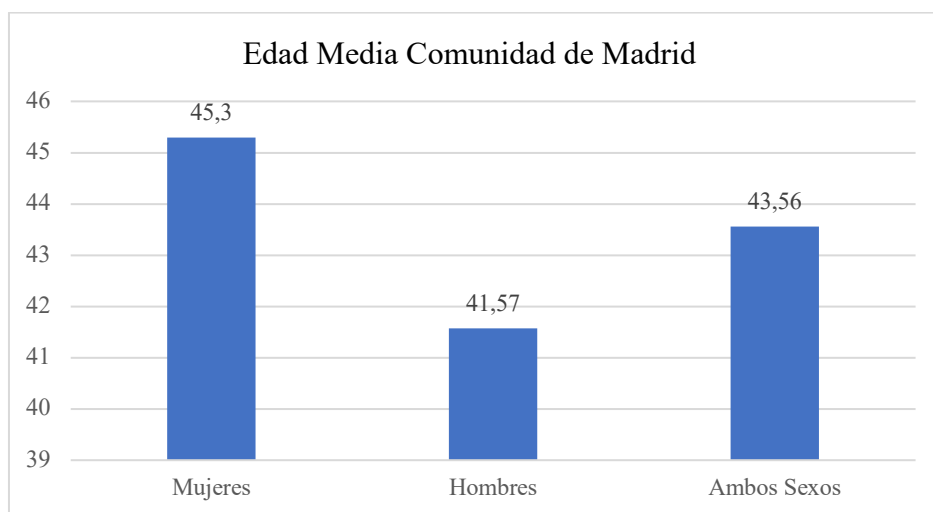
FIGURA 6: Evolución de la población madrileña



Fuente: elaboración propia a partir de base de datos del Ayuntamiento de Madrid (Ayuntamiento de Madrid, 2019)

El aumento de población censada en Madrid desde los últimos años favorece la expansión del mercado del fitness. Para poder hacer un análisis más específico debemos estudiar otras variables que nos enfoquen el tipo de perfil que acuden a estos centros, como, por ejemplo, conocer la edad media de los habitantes para saber que tipo de gimnasio tendría mayores posibilidades de éxito.

FIGURA 7: Edad Media de la población de la Comunidad de Madrid



Fuente: elaboración propia a partir de base de datos del Ayuntamiento de Madrid (Ayuntamiento de Madrid, 2019)

Nota: "ambos sexos" hace referencia a la edad media entre los hombres y las mujeres de la Comunidad de Madrid, teniendo en cuenta el volumen de cada sexo.

Según el INE²¹, el índice de envejecimiento de la Comunidad de Madrid crece con los años, siendo en 2019 de un 108,16%²², comparado con un 90,73% en 2010 (Instituto Nacional de Estadística, 2020). Se trata, de una edad media considerablemente alta, aunque muy por debajo de otras comunidades de España. Esta mayor longevidad, es una buena noticia ya que para llegar a unas buenas condiciones hay que cuidarse, y para ello es inevitable tener una alimentación sana y hacer actividad física, y es por ello por lo que cada vez la edad media de los gimnasios es mayor.

Además, este cambio demográfico que prevé una España cada vez más envejecida es un elemento positivo, ya que se prevé que para 2040 nuestro país tenga la mayor esperanza de vida con una media de 85,8 años, incluso por delante de países como Japón. El I Estudio Sobre Salud y Estilo de Vida de AEGON (2018), muestra que la salud es el primer pilar de la felicidad para nuestra sociedad y sostiene que también es una de las principales preocupaciones, además del aspecto físico. Esto lleva a que organizaciones como FNEID pidan al Gobierno algunas medidas fiscales para fomentar entre los españoles la actividad física, como con desgravaciones para el que practique algún deporte, como se realiza en Alemania (AEGON, 2018).

Para poder reflejar esta afirmación, vamos a utilizar la edad media de los usuarios que suelen acudir a un gimnasio, que es entorno a 37,5 años (Arjona, 2018). Si tenemos en cuenta que a un centro fitness se puede acudir desde los 15 años y la edad máxima suele rondar los 75 años, aunque el porcentaje de usuarios de ese rango es bastante reducido, podemos apreciar que abarca gran parte de la totalidad de la población. Para poder acercarnos a los distintos públicos, sería esencial adecuar las características dependiendo de la zona residencial en la que estemos pensando ubicarnos. Gracias a este dato, podemos buscar geográficamente las zonas más pobladas por estudiantes y jóvenes, para poder asegurar el éxito de un centro fitness “*Low Cost*”, teniendo en cuenta el nivel adquisitivo de los vecinos colindantes, y centros boutique para zonas de residencia con un nivel de renta mayor.

²¹ Instituto Nacional de Estadística

²² El dato corresponde expresa la relación entre las personas de 65 años y más con respecto a las personas de menos de 15 años, multiplicado por 100.

2.Desempleo y renta

Para poder canalizar el poder adquisitivo de los habitantes de esta comunidad, comenzaremos analizando la tasa de desempleo, que es actualmente de un 10%, y que comparada con la tasa de paro de Barcelona, que es de un 8,28%, es bastante probable que sea una de las causas que explique la paradoja de un igual número de centros fitness en ambas comunidades teniendo en cuenta, que Madrid tiene una población casi dos veces mayor que Barcelona (Expansión, 2019).

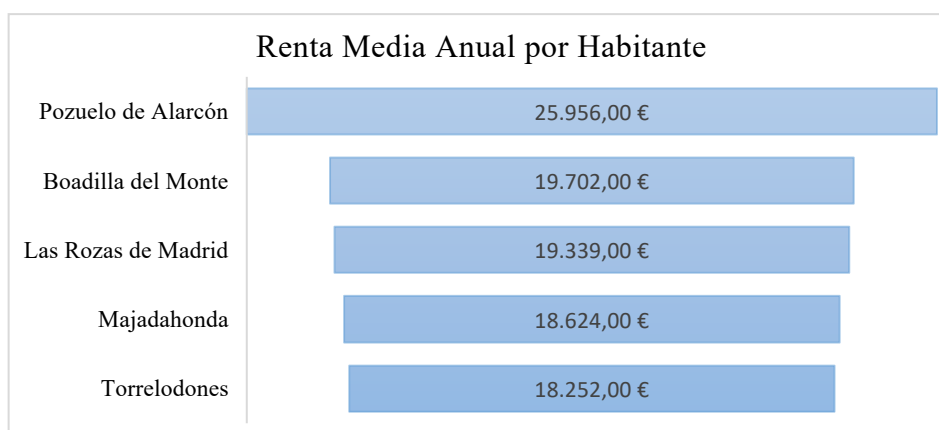
Otro dato relevante relacionado con la población sería la renta de la que disponen, para así, poder definir el tipo de gimnasio que tendría mayor éxito en la zona. El hogar madrileño cuenta de media con 35.067 € de renta bruta media al año y de un total de 27.843 € de renta disponible media, siendo actualmente la comunidad autónoma con mayor renta (Agencia Tributaria, 2017). Podemos afirmar, que un gran porcentaje de la población tiene capacidad suficiente para destinar parte de sus ingresos a gastos que no son de primera necesidad, como sería en este caso acudir a un gimnasio.

3.Localización

Es muy importante tener en cuenta el lugar donde vamos a abrir un gimnasio, ya que es de vital importancia que sea una zona muy concurrida de tránsito, para poder atraer a muchos clientes, y que sea más fácil asegurar el éxito del gimnasio. Por tanto, un factor muy importante a analizar sería el tráfico peatonal de la zona.

Cómo hemos observado, la comunidad de Madrid tiene una renta media bastante elevada, pero vamos a dividir en zonas para escoger las que sin duda tendrían un mayor éxito para la apertura de un gimnasio. Si buscamos las zonas residenciales con mayor renta, encontramos los municipios de Pozuelo de Alarcón, Boadilla del Monte, Las Rozas de Madrid, Majadahonda, Torreldones y Alcobendas (González, 2019).

FIGURA 8: Renta Media Anual de las zonas más ricas de Madrid



Fuente: elaboración propia a partir de base de datos del Instituto Nacional de Estadística. (Instituto Nacional de Estadística, 2018)

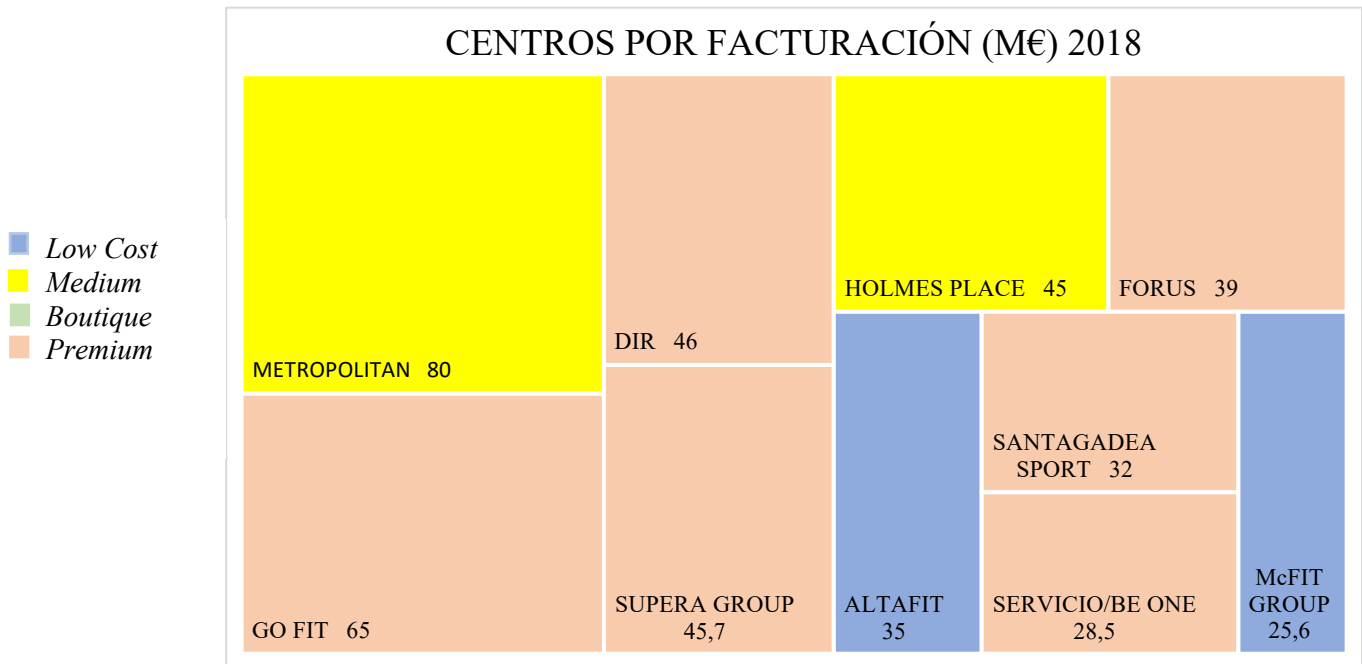
Debido a la alta renta que hay en estos municipios, podemos establecer que serán zonas que busquen más exclusividad, teniendo como referencia que busquen un establecimiento más enfocado a una boutique o grandes centros que tengan acceso a exclusividad de profesorado. Por tanto, hablamos de zonas residenciales que van a tender a hogares familiares y debido a su poder adquisitivo van a utilizar estos centros para cuidar fundamentalmente su salud, y el precio en este caso sería un factor secundario.

Por otro lado, las zonas más concurridas por jóvenes y universitarios para vivir se establecen en Moncloa, La Latina, Lavapiés y Malasaña (Ayuntamiento de Madrid, 2019). Estas zonas son muy concurridas y frecuentemente se encuentran pisos compartidos de estudiantes entre 2 y 5 habitaciones. Para poder acercarnos a este mercado más joven que utilizar sobre todo estos centros para cuestiones estéticas y por las que prefieren pagar el menor precio posible, sería conveniente utilizar cadenas de gimnasios “Low Cost” o grandes centros deportivos, para llamar su atención. Ya que no simplemente buscan un buen precio, sino un ambiente acorde a ellos.

4. Competencia

Vamos a realizar un análisis de los principales operadores en el sector *fitness* en España, utilizando los centros que en 2018 tuvieron tienen una mayor facturación, un mayor número de usuarios o número de centros.

FIGURA 9: Ranking de los centros con mayor facturación en España en 2018



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Palco 23

Nota: cifra en millones de euros. La leyenda contiene las cuatro tipologías porque vamos a utilizar este formato para hacer varias comparaciones.

Podemos observar que pese a la expansión de centros Boutique en nuestro país, aún no se han logrado posicionar entre los centros con mayor facturación. Vemos como los gimnasios “Premium” y “Medium”, tienen el rango de facturación más alta, ya que, aunque tengan unos precios superiores a los “Low Cost”, sus instalaciones también les permiten abarcar un gran número de clientes sin necesidad de que masifiquen para alcanzar una alta facturación. Es decir, compensan la diferencia de clientes de una forma positiva, gracias a sus cuotas más elevadas. Muchos de estos centros utilizan parte de su facturación en nueva inversión para poder seguir creciendo y aumentando sus ventajas competitivas. En 2017, se invirtió más que en los años anteriores, y entre estas inversiones, las superiores a 100.000 euros han aumentado considerablemente, en un 7,2%, sumando un total de 17,8%. (Life Fitness, 2018).

FIGURA 11: Importe invertido por los centros durante 2017

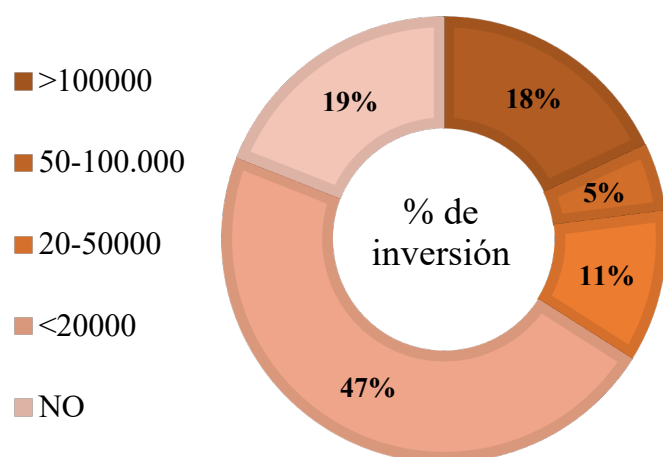
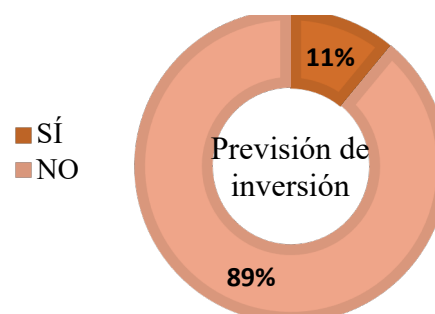


FIGURA 10: Centros que tienen previsto invertir durante 2018



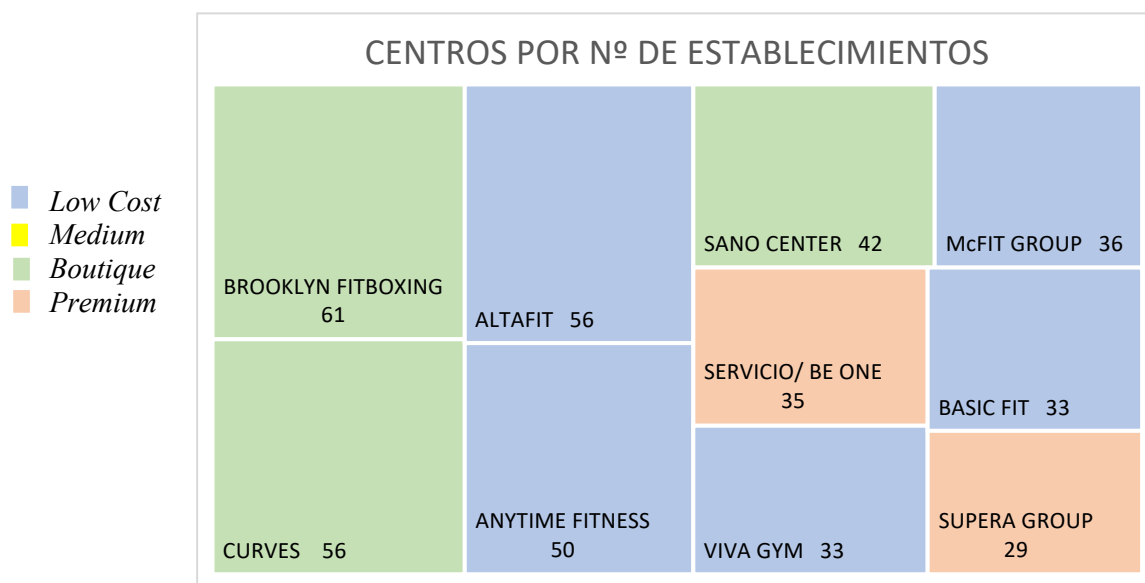
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Life Fitness.

Entre estas inversiones, los principales la incorporación de nuevas actividades en los centros. Podemos destacar otras: renovación del equipamiento, la formación al personal de la sala o incluso el diseño de los centros. Y aunque con una menor inversión, cada vez más gimnasios apuestan por la innovación tecnológica, la creación de APP o incluso, la inversión en Marketing.

La gran novedad de este sector ha sido el rápido crecimiento de los centros “*Low Cost*” a partir de la crisis. No solo siguen compitiendo con precios, sino que además están incluyendo nuevas tecnologías y últimas máquinas, para ofrece una mejor calidad. Se han posicionado como los principales motores del crecimiento de un sector económico que genera muchos puestos de trabajo y mucho dinero. La gran competencia que hay entre este tipo de cadenas de gimnasios, está provocando una concentración de la oferta²³, que es una fase natural en los sectores que están en evolución de madurez y que tiene como fin último dentro de la saturación del mercado, que queden los competidores más fuertes. Llegado a tal punto en el que solo seis operadores gestionan el 65% de la oferta de los centros del país (Life Fitness, 2018).

²³ Hace referencia a que solo unos pocos centros tienen la mayoría del volumen de clientes.

FIGURA 12: Comparación de las cuatro tipologías de centros de España que tienen un mayor número de establecimientos



Fuente: de elaboración propia a partir de los datos del informe European Health & Fitness Market realizado por Deloitte 2019

A pesar de que el “Metropolitan” se al gimnasio “Medium” que más facturación presente, podemos comprobar que no se encuentra entre los centros con más número de establecimientos, con un total de 23 centros repartidos en toda España. (Metropolitan, 2020).

Los gimnasios “Low Cost” más utilizados en esta Comunidad Autónoma son Basic-Fit, con un total de 27 centros (Basic-Fit, 2020), y Alta-Fit, con un total de 23 centros (AltaFit, 2020), que se posicionan estratégicamente en zonas muy céntricas y concurridas para poder captar la atención de los posibles usuarios. Además, una de las zonas estratégicas que utilizan es estar cerca de los focos principales de trabajo de Madrid, como puede ser Plaza de Castilla o Cuzco, para poder atraer a sus usuarios en tiempos de descanso durante el día y así aprovechar para hacer deporte antes de finalizar la jornada laboral. Incluso, muchos de estos centros se encuentran en los propios edificios de trabajo, además, suelen hacer descuentos por empresa. En Madrid, se registraron 157.295 empresas, con una media de 11,75 trabajadores. Si una cadena de gimnasios plantea su estrategia cerca de empresas que superen los mil trabajadores que son un total de 147,

ofreciendo respectiva oferta, tiene muchas probabilidades de éxito. (Instituto Nacional de Estadística, 2019).

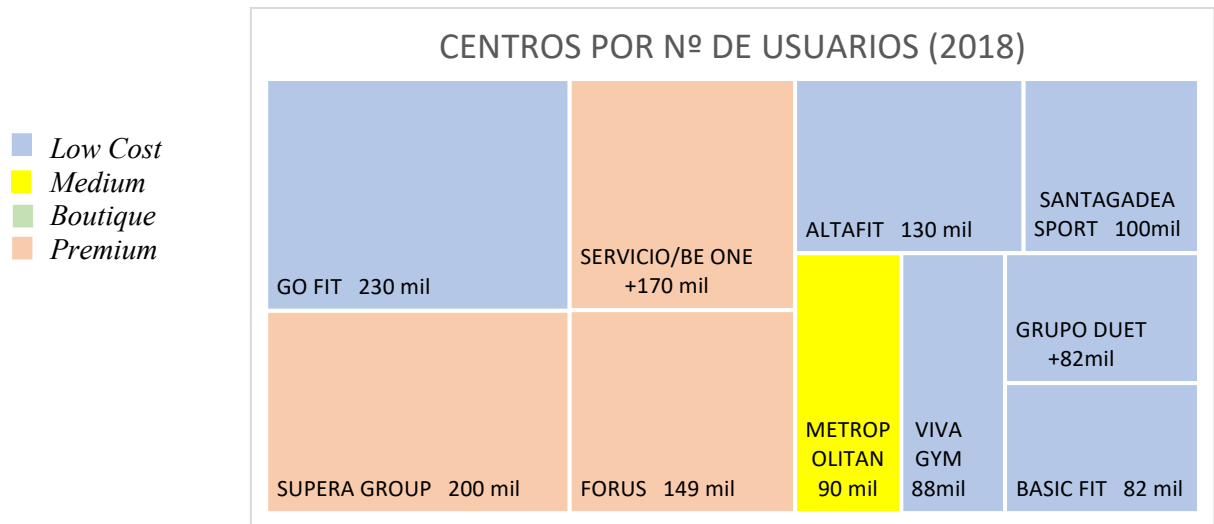
Por otro lado, la otra gran tendencia que cada vez llama más la atención de los clientes son los Gym Boutique. Como podemos ver en el gráfico, el número de centros de este tipo es muy alto y cada vez tienen más aperturas. Esto se debe al menor espacio que necesitan para su actividad, y por ende al aumento de número de centros para poder llevar su actividad al mayor número de clientes posibles. La personalización de sus servicios y la exclusividad con respecto a grandes centros, han cautivado el crecimiento de usuarios, y gracias a sus cuotas se ciñen a un número bastante reducido de clientes en comparación con el resto del sector.

Hay que tener en cuenta, que normalmente cuando una nueva cadena de centros Boutique llega a España, como OrangeTheory Fitness ²⁴, tiene estudiado perfectamente el mercado y saben sus virtudes y sus debilidades con respecto a sus competidores. Y como ya hemos mencionado, estos centros son espacios reducidos y que por lo tanto tienen menos costes fijos que otro tipo de centros de mayor tamaño. Pero es que, además, van dirigidos a otro tipo de público, un consumidor que tenga un poder adquisitivo medio alto, y que busque una atención personificada y un entrenamiento que logre sus expectativas, para ello utilizan además la última tecnología. Es decir, van a poder convivir con los “Low Cost”, porque se dirigen a públicos diferentes, y con los costes de infraestructura y las tarifas reducidas que ofrecen sus competidores, se aseguran de que no puedan soportar una mayor carga de especialización, y que se centren únicamente en obtener un mayor volumen de clientes (Gymfactory, 2019).

Como ya sabemos, el número de usuarios no es el único factor esencial para obtener una mayor facturación. Y aunque, sea el principal objetivo de los gimnasios con menores cuotas para poder permitirse esos precios, es esencial encontrar un punto de equilibrio entre ambos factores, para evitar que nuestros clientes

²⁴ Es una cadena de gimnasios “Boutique” americana, que está presente en más de 24 países, y con más de 1.500 centros funcionando, y una facturación que en 2018 superó los mil millones de dólares. Llegaron a España, concretamente a Madrid, en 2017, y continúa con su plan de apertura de unos 20 centros en España.

FIGURA 13: Clasificación de los centros con más usuarios de España



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Palco23.

Nota: cifra en miles de personas.

Gracias a la madurez que ofrece este sector, dentro del mercado de Madrid, los clientes cada vez son más conscientes de la oferta total de centros y tienen más experiencia en el uso de estos, por lo que cada vez reúnen más exigencias para tratar de optimizar el valor de su dinero. Por consiguiente, esto está dando lugar a otro fenómeno, en el cual el cliente no valora tanto las tarifas “Low Cost”, como antes se demandaban, sino que son conscientes del valor de los servicios que reciben, y están dispuestos a pagar un mayor precio por la calidad. El futuro se encuentra más encaminado a la búsqueda de una oferta diferenciada, más que la masificación o que un bajo coste. Por ello, al igual que el segmento “Low Cost”, logró superar a los gimnasios tradicionales durante la época de crisis, estos ahora pueden ser desbancados por centros que ofrezcan servicios más especializados, como los “Gym Boutique” (Rutgers, Hollasch, & Ludwig, 2019).

Un factor muy relevante que mencionar en este apartado, es la aparición de las plataformas de intermediación, las cuáles ponen en contacto a los usuarios de la plataforma con los centros más adecuados a su perfil y a su situación geográfica. El problema de este tipo de plataformas es que adquieren tarifas más competitivas de los centros y luego le ofrecen al, dependiendo del servicio que desean obtener, una serie de tarifas (*premium, medium o low*) que no suelen coincidir con la que los clientes habituales del centro suelen abonar (Palco 23, 2019). Ahí es donde entran en juego el peligro de este software, ya que si no lo contratas tus centros no tienen la visibilidad que tienen los que están en la plataforma y puedes perder clientes, siendo esa la posible futura forma de adquirirlos. Pero si aceptas utilizarla, tarde o temprano todo el mundo del centro la acabará utilizando y el precio de oferta que se le hizo a esta plataforma al comienzo, es el que finalmente se va a imponer en el centro. En resumen, la plataforma ganará cuota de mercado y dependiendo del volumen de atracción de esta, tu centro puede perderla.

5. Proximidad al *target*

Los llamados “gimnasios de proximidad” hacen referencia totalmente al punto que vamos a desarrollar a continuación. Al igual que el precio o la calidad del servicio, los clientes cada vez valoran más la cercanía de los centros con respecto a su hogar o a su trabajo (Emprendedores, 2015). Para poder utilizar esta estrategia, muchos centros ya disponen de plataformas que utilizan la geolocalización para poder calcular la distancia del centro con respecto a otros y gestionar la capacidad de la zona por volumen de habitantes.

Muchas técnicas de marketing ya son utilizadas desde hace años para captar a clientes utilizando esta estrategia, como la técnica del buzoneo o repartir folletos teniendo en cuenta un radio cercano y coherente, aunque se encuentran en constante evolución, como explicaremos en el siguiente punto. Este concepto no solo se utiliza para la disposición situacional del centro, sino que además se le atribuye el factor de cercanía con el cliente en muchos aspectos que agilicen la relación con estos. Algunos ejemplos de esto pueden ser, acceso al WiFi gratis, hacer marketing por *Bluetooth* o SMS, que en esta última te permite realizar segmentación geográfica y facilita la comunicación en tiempo real, y, por último, utilizar códigos QR para redirigir a los clientes a tu página web. (Jimenez, 2017)

El recorte de distancias ahorra tiempo a los clientes, que es en muchas ocasiones lo que les impide hacer deporte, aunque en muchos casos esta situación obliga a adaptarse a centros más pequeños, tal y como están haciendo los gimnasios *Boutique* (Gimnasio Energy, 2019). El aumento del número de centros no solo es un paso necesario para estimular la demanda, sino que además sirven para cubrir la demanda que no estaba satisfecha en algunos territorios. Es decir, que las cadenas “Low Cost” y los gimnasios que abren sus establecimientos durante todo el día, se están beneficiando del antiguo modelo de gimnasio de barrio, para que la distancia o la falta de tiempo no suponga un problema para los usuarios (Fenoy & Sánchez, 2015).

Esta estrategia últimamente se ha sumado a el aprovechamiento de los parkings de los edificios donde se encuentran ubicados los centros. Si un centro fitness desea tener un gimnasio y dar la comodidad de tener una zona de aparcamiento exclusiva para el centro, tiene que hacer una gran inversión en infraestructuras y no saldría rentable tenerlo en el centro de Madrid, buscando zonas alternativas a las afueras. Ahí viene la controversia entre la proximidad y la comodidad de tener un centro con aparcamiento. Es de gran utilidad el acceso a un *parking* para personas que trabajan en un edificio y pueden aprovechar para ir al gimnasio a la vez, pero actualmente no es un requisito indispensable, ya que la comodidad de la proximidad es un factor que pesa más que encontrar un centro que sea un poco más barato o de mayor calidad, si es necesario el desplazamiento (Menchén, 2018).

6.Estrategia de Comunicación

Hoy en día, para que una cadena de gimnasios funcione, es fundamental que tenga una imagen de marketing que ofrezca una comunicación impecable. Para ello, es fundamental que estudien “la experiencia del cliente” y sepan localizar todos los puntos de encuentro con el cliente desde el momento en el que conoce a la marca. Normalmente, suelen haber distintas formas de obtener esta información, pero se trata de canalizarla para que finalmente todos los posibles usuarios lleguen a la página web.

Hay múltiples formas de hacer una buena campaña de marketing dentro de nuestro negocio, pero sin duda las campañas con más éxito son las online. Las aplicaciones y redes sociales ya dan acceso a que cada empresa pueda filtrar el tipo de persona que queremos que vaya a nuestro centro, tanto por zona como por público objetivo. Esto ayuda a que el mensaje vaya exactamente dirigido a un cierto perfil, y que por tanto tenga más probabilidades de éxito (Cabrera & Viñaspre, 2013).

Cuando ya tenemos los datos de los potenciales usuarios, porque han probado nuestro centro o simplemente nos están pidiendo información, podemos crear campañas con distintas ofertas para animar a aquellos que no decidieron apuntarse a hacerlo. Y no debemos olvidarnos de aquellos de nuestros clientes. Las campañas de fidelización son necesarias y muy útiles, nos ayudan a conocer nuevos servicios o promocionar eventos.

Para optimizar la estrategia de marketing de un centro, es necesario que recopile los principales pasos: generar tráfico al sitio web (difundir el contenido en redes sociales, mejorar el contenido que tenemos en los buscadores y hacerlo relevante), convertir ese tráfico en leads²⁵ (crea una web que identifique a la marca, hazla atractiva incluyendo ofertas y facilita a los clientes la comunicación con el centro) y finalmente los leads en socios (analizar el impacto de las campañas de marketing que se utilizan y saber identificar si estamos teniendo éxito online o no, para proponer mejoras) (Life Fitness, 2018).

²⁵ Término inglés que hace referencia a la generación de oportunidades de venta de un producto o servicio a través de diferentes técnicas.

VIII. ANÁLISIS DEL MERCADO

El gran crecimiento de usuarios, además del aumento de la competencia han provocado la búsqueda de nuevas necesidades, que están obligando a las organizaciones a perfeccionar y especializar sus estructuras de gestión, así como el uso de herramientas y nuevas estrategias de marketing en sus centros. Se encuentran en un sector altamente dinámico, cambiante y exigente, por eso deben ser capaces de responder con efectividad y rapidez (Martínez Tur, Zurriaga, Luque, & Moliner, 2005).

Como cada sector, el fitness en concreto está formado por tres grandes grupos: director/gerente; cliente externo/usuario y cliente interno/empleados. Esto nos permite concluir que, si todas las partes del triángulo están perfectamente confeccionadas y coordinadas, no se pondrá en peligro la permanencia de este sector, teniendo la ventaja de que el fitness ya no es solo considerado para el tiempo de ocio de los clientes, sino que se plantea como una necesidad para estos (Rodríguez-Cañamero, 2015). Lo podríamos definir como el triángulo perfecto (fitness).

Muchos factores con los que los gimnasios tienen que lidiar día a día son la gestión del centro deportivo desde el ámbito económico, como la competencia con las tarifas de otros centros; o incluso aspectos intrínsecos, como la creencia de algunos clientes de que el uso de gimnasios es poco necesario en el caso de necesitar optimizar costes, la falta de creación de un vínculo de fidelidad con el cliente o la incapacidad de los usuarios de establecer una rutina diaria para poder sacar tiempo para hacer deporte, por ello es fundamental no basar únicamente la gestión del centro en experiencias previas o en el azar (Rial, Alonso, Rial, Picón, & Varela, 2009).

La gestión de un gimnasio fitness ha cobrado gran relevancia en los últimos años y necesita una lógica específica. Para empezar, esta debe contar con un organigrama perfectamente detallado y estructurado, donde cada uno de los componentes sepa cuál su función en cualquier situación. Además, la forma de captar clientes es uno de los principales retos de los centros. La mayoría de sus ingresos totales, entre un 80% y un 85%, proceden de las mensualidades de los clientes; el resto lo forman la matrícula y otros servicios extras (Solicom, 2018). Las ofertas que suelen tener que engloban varios meses, es una forma de retener a los usuarios y por eso es esencial que tengan una oferta

llamativa en comparación con sus competidores para poder establecerse en el mercado. Su primera técnica suelen ser contratos anuales, que para muchos no resulta atractivo porque tienen otro lugar de residencia durante varios meses al año. Aunque, la parte esencial que deben trabajar es la estrategia de comunicación de este tipo de ofertas para que resulten más llamativas que las del resto, como ya hemos visto anteriormente.

El mercado se encuentra en un punto de madurez, donde las empresas existentes abogan por realizar continuas inversiones para poder reinventarse. Muchos incorporan nuevas actividades, otros renuevan equipamientos e incluso en formación para el personal de la sala. Pero donde más inversión se ha realizado es en incorporar el modelo de entrenamiento personal de los centros *Boutique* a otro tipo de centros. (Life Fitness, 2018).

Este mercado está introduciendo de forma muy notoria la tecnología en muchos de sus aspectos, desde entretener a sus clientes mientras practican deporte hasta captar nuevos usuarios gracias a esta herramienta. Como hemos comentado previamente, se ha convertido en un mercado concentrado, donde el poder reside en pocas empresas.

1. Clientes potenciales

Gracias a la extensa variedad de centros fitness que existen en Madrid, podemos observar que hay una gran diversidad de perfiles de clientes, que podemos englobar prácticamente en un perfil de edad comprendida entre los 25 y los 55 años, que sea un trabajador activo y que no disponga de carga familiar. Este tipo de perfil engloba prácticamente un 90% del mercado (Life Fitness, 2017).

Los nuevos nichos de mercados que más se están buscando están enfocados sobre todo en mujeres y en personas mayores de 55 años. Estos nuevos nichos tienen mucha lógica ya que, por un lado, han cambiado las actividades concesionales de los gimnasios de ganar musculatura y han añadido nuevas actividades que están más acorde con este tipo de perfil. El cuidado de la salud está muy de moda y el índice de envejecimiento de Madrid, como hemos visto, cada vez es mayor. Analicemos algunos posibles potenciales clientes:

Los clientes seniors

Para este tipo de clientes es fundamental concienciar de la importancia de realizar deporte de forma continua para disminuir el riesgo de enfermedades, estimular el funcionamiento del cuerpo y ser un buen tratamiento contra el envejecimiento. Un factor importante, es que es un colectivo que suele ir en grupo y potenciar actividades que se amolden a esta necesidad, sería de gran beneficio. Es uno de los clientes más fieles con los que un centro puede contar.

Los clientes más jóvenes

Hace unos años, en los centros fitness, no era común encontrarse un público de perfil muy joven, pero en la actualidad podemos ver como nuevas cadenas de gimnasios intentan potenciar este tipo de clientela, como, “*Virgine Active*”, que ha introducido sesiones para menores que intentan fomentar la comodidad para las familias de ir a entrenar juntos. Otros gimnasios han optado por incluir en sus establecimientos guarderías para poder dejar a los niños mientras los padres hacen deporte. Este tipo de *target* se está comenzando a potenciar y tiene una fuerte carga emocional, que tiende a generar en el cliente una experiencia positiva y desencadenar hacia una fidelización o recomendación de estos servicios (Felipe, 2018).

Los centros deportivos se deben concienciar que lo importante para que los centros funcionen, son los clientes. Por ello, es fundamental hacer un “customer experience” para poder mejorarlo y así descubrir los motivos de bajas y altas de los usuarios, poder entender que tipo de acciones atraen a nuevos clientes y poder analizarlas. El sector del fitness tiene que seguir obteniendo el feedback de sus clientes para focalizar sus políticas de gestión a estas necesidades y buscar nuevas motivaciones para ello (Martínez & Martínez, 2009). Es esencial analizar los todos los factores y motivos sociales que impulsan a un usuario a apuntarse a un gimnasio, como: reducir o evitar problemas de la mala salud, perder peso o la inclusión social, buscando salir de su casa y obtener relación con otras personas (Morgan, Young, Smith, & Lubans, 2016).

Dentro de la población anciana, se han encontrado sus principales motivaciones para hacer actividad física, siendo la más común, la ganancia de poder vivir de forma independiente durante más tiempo (Mehra, y otros, 2016).

Y, según un estudio que realiza Life Fitness (2017) a un grupo de 250 profesionales, podemos analizar como causas de altas a un centro por orden de prioridad: recomendación de un socio, proximidad al hogar, calidad-precio, que tenga un variado calendario de actividades, que tenga un horario bastante amplio... Si nos fijamos, muchos de estos aspectos ya han sido mencionados en nuestra investigación. La recomendación de un socio está muy ligada con la satisfacción de nuestro cliente, por lo que también sería buena idea hacer una promoción, como ya muchos centros utilizan, al traer a un amigo. Por otro lado, volvemos a comprobar que los gimnasios de proximidad son de los más reclamados entre los usuarios, al igual que ofrezcan un servicio de calidad acorde con el precio ofrecido. Y una tendencia que está muy de moda y que cumple los requisitos de horarios para los que tengan menos tiempo, son los gimnasios 24h que facilitan el acceso a las instalaciones a los usuarios que necesiten más flexibilidad.

Por otro lado, la preocupación y expansión sobre las causas del abandono de centros han sido estudiados durante muchos años, por las tasas de rotación de clientes que se han analizado en numerosos estudios:

TABLA 1: Tasa de rotación de gimnasios según seis estudios

Autor	Aportación
Pinillos (2004)	Durante el primer año de inscripción en un gimnasio, tan solo el 39,04 % se dan de baja.
Scudder (2005)	La tasa de rotación que defiende este autor es menor que la de otros, en concreto, se sitúa en torno a un 32%. Además, añade que el 50 % de los usuarios que se dan de nueva alta, se dan de baja entre el tercer y el sexto mes.
Bedford (2009)	Para este autor, la tasa anual de rotación es del 34,2 %. Además, hace una comparación dependiendo de la modalidad de pago utilizada, entre los usuarios que pagan todos los meses sus cuotas y los que tienen un contrato de larga duración. En el primer caso tienen una vida media de 15,5 meses, y de 36 meses en el segundo.

García (2012)	Realizó un estudio basado en una muestra y obtuvo una tasa de rotación anual del 37,5%, y tan solo el 21,6% de los usuarios permaneces en un centro después de tres años.
IHRSA (2012)	El informe sectorial realizado de una serie de clubes, mostraron una tasa de rotación del 59% de la muestra.
Sperandei, Vieira y Reis (2016)	Este autor establece que la tasa de rotación es muy elevada, alcanzando un 96% de usuarios durante su primer año en el centro.

Fuente: *elaboración propia a partir de los estudios citados en la tabla.*

Según el estudio de Nuviala (2013), es posible comprender el comportamiento de los usuarios a partir de una escala que identifica las principales razones de baja de un usuario. Aunque es muy difícil poder satisfacerlos a todos con los mismos servicios, productos o estrategias, debido a la gran variedad de conductas (Picon & Varela, 2000).

Si analizamos los motivos que causan normalmente las bajas de los centros, serían: falta de tiempo, desmotivación de las actividades que realizan en los centros, situación económica personal, cambio de domicilio o de trabajo, competencia, exceso de clientes, descontento con el personal, falta de atención personalizada... Ante la falta de tiempo, los gimnasios deberían sumarse a las iniciativas de otros e intentar aumentar el horario de los centros. Iniciativas como las “Low Cost”, cumplen perfectamente con las personas que pueden dedicar una menor parte de su renta al ocio. Por otro lado, ante el cambio de domicilio o de trabajo, al tratarse de cadenas de gimnasios, podemos asegurarle al cliente una rápida gestión de cambio a otro de nuestros centros que tenga una mayor proximidad a sus nuevas condiciones. Para que la competencia no sea capaz de arrebatarnos a nuestros clientes, hay que tomar medidas desde el principio, tanto las evitar las causas por bajas de nuestros clientes, como saber reinventarnos y utilizar el marketing y la tecnología como herramienta esencial en nuestro funcionamiento. (Avourdiadou & Theodorakis, 2014)

Tener un número elevado de clientes nos puede pasar factura, ya que para muchos clientes el exceso de usuarios es un claro motivo de baja. Hay que saber compensar entre el beneficio propio y el del cliente. Debemos limitar el número de personas en las clases, facilitando una hoja de inscripción, y tener más personal en horas punta, que suelen ser a

primera hora de la mañana o a última hora de la tarde. Es esencial tener un buen equipo, para ello es fundamental dar constante formación para satisfacer al máximo a los clientes. Hoy en día, si queremos abrir un gimnasio hay que añadir una gran variedad de actividades que complementen los entrenos de musculatura de nuestros clientes, y poder personalizar sus entrenamientos, para ayudarnos a tener una relación más cercana y fidelizarlo (Felipe, 2018).

Los diferentes motivos que presentan los usuarios a la hora de darse de baja son bastante heterogéneos. Y hacen aún más notable que los centros tienen que contar con un personal muy profesional, que además sea empático y proactivo para que evite un gran porcentaje de las bajas. En este caso, si utilizamos este informe para poder adaptar nuestros centros a los usuarios, tenemos que tener claro que tenemos que cumplir unos requisitos esenciales: debemos posicionarnos en un sitio concurrido en el que alberguen muchas personas por radio de longitud, tenemos que estar a la última en tendencias tecnológicas pues nos facilitan el acceso al cliente y su fidelización, debemos tener un precio que sea coherente y acorde con la oferta de actividades y servicios que ofrezcamos y por últimos debemos intentar tener un horario bastante flexible, sobre todo al comienzo del día y después del trabajo.

Por estos motivos, han surgido numerosos estudios que se centran en la fidelidad de los clientes que se basan en la experiencia de éstos, consiguiendo que los directores aumenten sus esfuerzos en retener a los clientes y evitar la alta tasa de deserción deportiva del sector (García & Sañudo, 2013). Además, se ha demostrado que los programas de fidelización tienen un impacto muy positivo en los centros, no solo reduciendo un 5% las bajas, sino que incrementan entre el 25% y el 125% la facturación de los centros fitness (O'Brien & Sattler, 2003).

Podemos afirmar que es necesario implementar diferentes políticas de gestión en los centros que estén enfocadas en el cliente, para así poder evitar las bajas de estos. Por otro lado, tenemos que crear una ventaja competitiva de nuestras políticas de fidelización,

que son la mejor herramienta para crear un vínculo entre el cliente y el centro. La prestación de un servicio de calidad y excelente es un claro requisito previo para conseguir la supervivencia y el éxito del centro. Por último, hay que tener en cuenta que al igual que este sector, los motivos de bajas son muy cambiantes y suelen adaptarse a la situación socio-económica del momento.

2. Necesidades de los clientes

El concepto de calidad de un servicio tiene una naturaleza subjetiva, ya que está subordinada a lo que el usuario percibe y al juicio de valor que haga si lo compara con la competencia. Además, para catalogar a un servicio de calidad, es necesario que se de a lo largo de el tiempo y que no sea algo esporádico (Paisan & Moret, 2016). Por ello, los propios centros tienen que ser capaces de potenciar ciertas aptitudes como el trato personal, comportamientos de los empleados y la comunicación, para que la experiencia que reciba el cliente sea lo más positiva posible.

Hay que tener en cuenta que normalmente la satisfacción de un cliente hacia este tipo de servicios se ve muy condicionada a la situación económica y competitiva del centro, reducción en el coste de la comunicación y captación de nuevos clientes (Narver, Slater, & MacLachlan, 2004). Y que además la satisfacción de un cliente está directamente relacionada con su fidelidad, por eso la conducta de este es un factor diferencial.

A medida que nuestros clientes tienen una mayor edad van buscando un sitio más tranquilo, donde poder hacer deporte sin tener que esperar a utilizar una máquina y con bastante espacio entre los usuarios. Para conocer mejor a nuestros clientes, lo ideal es hacer un cuestionario a cuando se inscriben en el centro para poder analizar ciertos aspectos de su conducta, y poder paliar ciertos detalles que puedan llevar a la baja de este usuario.

3.Futuras amenazas

Las mencionadas plataformas de intermediación son unos softwares que pueden quitarnos la autoridad de nuestros centros y tener un control sobre la oferta del fitness. Las propias cadenas de gimnasios que tiene una importante parte del mercado no se adhieren a este tipo de plataformas, ya que les condiciona constantemente y tiene que delimitar los precios y distinguirlos en función dependiendo de si el usuario a accedido al centro gracias a esa aplicación o no.

Algunos ejemplos de este tipo de software son “*Andjoy*”, anteriormente llamado “*Gymforless*”, que se lanzan al mercado como una plataforma de acceso a muchos centros de gimnasios, donde se incluyen las cuatro tipologías que hemos mencionado en este trabajo. Dan acceso a una amplia cobertura de centros, la posibilidad de reservar con la aplicación las clases que quieres dar en cada centro y no cobra ningún tipo de matrícula al comenzar, además de dar la opción de cancelar la suscripción de forma gratuita. Y lo más atractivo, es que presenta tres posibilidades de acceso, lo que ellos llaman plan: *Fit*, *Dynamic* y *Active*. Esto resulta una buena forma de distinguir dentro de la misma plataforma por centros, concentrando el mercado (AndJoy, 2020).

IX. PROPUESTA DE CUESTIONARIO

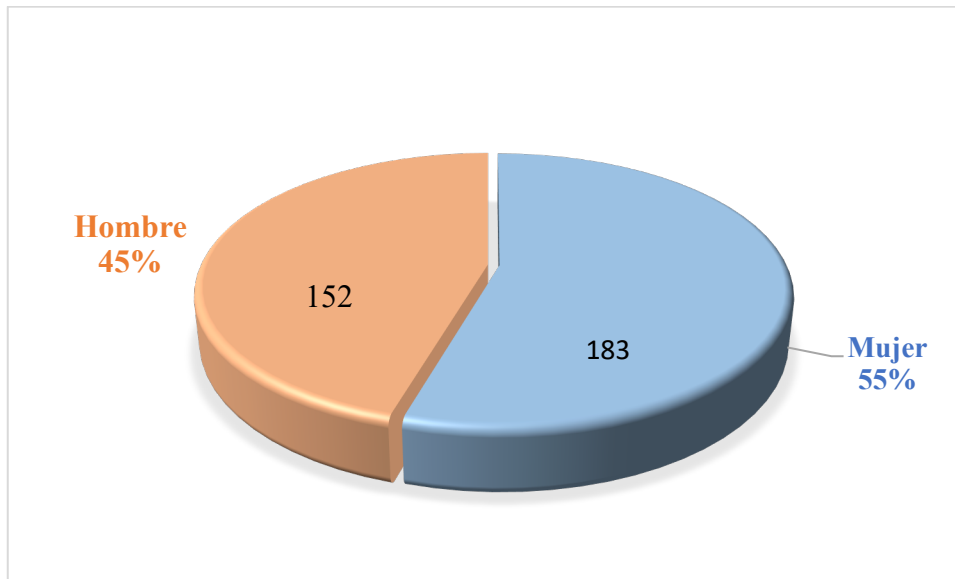
Con el objetivo de obtener datos numéricos actuales con respecto a la inscripción de los distintos usuarios a los gimnasios, se ha desarrollado una encuesta que tiene como propósito observar las tendencias actuales de los clientes y poder predecir las mejores condiciones para crear un gimnasio en la Comunidad de Madrid con éxito.

El total de personas, que residen en Madrid, que han realizado la encuesta ha sido de 362, de los cuales un 45,9% correspondía a hombres y un 54,1 % correspondía a mujeres, sumando el 100% de los candidatos, ya que habíamos añadido una opción (ver anexo) por si alguien no quería decir su sexo. Esta muestra se ha logrado a partir de alumnos y familiares de ICADE, para abarcar un gran rango de edades, con el único requisito de residir en Madrid y ser mayor de edad. Todas las preguntas han sido elaboradas teniendo en cuenta un patrón que formulaba las preguntas más genéricas al principio, luego se centraba en preguntas relacionadas con los tipos de gimnasios y precios y, por último, preguntas relacionadas con la satisfacción de sus centros y qué aspectos modificarían. Sin embargo, para que los encuestados contestaran sin ningún sesgo sobre su perfil, decidimos comprobar si acudían a algún tipo de centro después de contestar las preguntas más personales (ver anexo).

1. Resultados sobre el tipo de perfil que más suele acudir a cualquier tipo de centro fitness.

A partir de los perfiles encuestados hemos podido observar que el, 92,5% de los encuestados han ido a un gimnasio alguna vez, es decir 335 personas, y que de estas el porcentaje de hombres y mujeres que han contestado es bastante similar, por lo que podemos tener una visión bastante objetiva de las tendencias del momento.

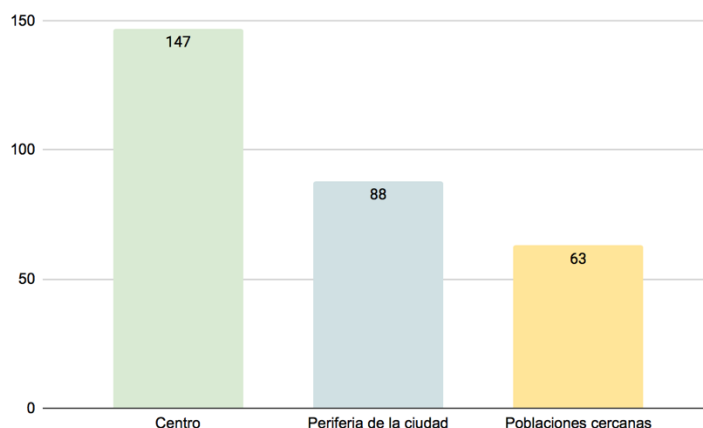
FIGURA 14: Recuento de mujeres y hombres que han ido al gimnasio alguna vez



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada.

Teniendo en cuenta los resultados de la muestra, donde la mayor parte de la población, en concreto un 98,62%, está en el rango de 18 a 60 años, hemos visto que más del 50%, en concreto el 57,2%, de los encuestados tienen una edad inferior a 35 años (ver anexo) un dato nos permite acercarnos a la tendencia de los jóvenes y comprobar si la tendencia de este público se decanta por las últimas tendencias del *fitness*. Además, gracias a que el 53,9% de los encuestados tienen trabajo activo, podemos observar si el *fitness* se considera un simple sector de ocio o realmente lo priorizan con respecto a otro tipo de “diversión”; y si prefieren tener un acceso a un gimnasio cerca de casa o cerca del trabajo. Por otro lado, queríamos averiguar en que zona residían para comprobar posteriormente al tipo de centro que suelen acudir y si reclamaban la proximidad o la cercanía de un *parking*. Para ello hemos seleccionado a los encuestados que si han ido a un gimnasio y que además tienen un trabajo activo o son estudiantes, quedándonos un porcentaje de un 75,69% de los encuestados (274 personas).

FIGURA 15: Perspectiva de la residencia del perfil más común de centros fitness



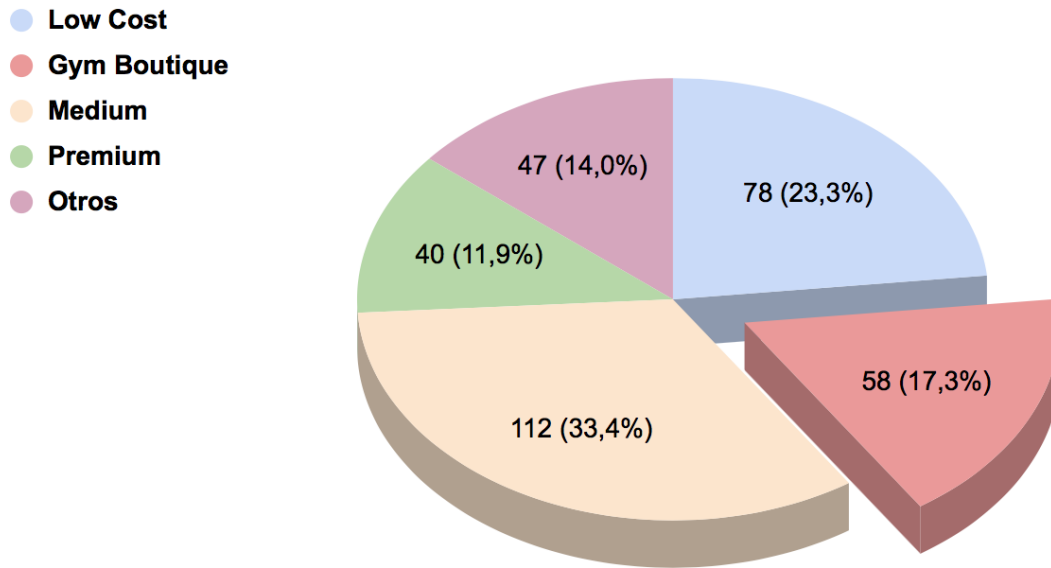
Como podemos observar, la mayor parte de personas, con el perfil previo seleccionado, viven en el centro de la comunidad (40,6%), lo que nos da una clara referencia de posicionamiento de un centro fitness. Pero debemos tener en cuenta que, al instalar un gimnasio en el centro, aunque la ratio de personas próximas sea mayor, nuestra competencia crece directamente proporcional a este factor. Y, además, hay que tener en cuenta que el 88,1% prefieren que los gimnasios estén cerca de casa. Este dato se debe a que por un lado hay un gran número de estudiantes que han realizado la encuesta y por otro, que es una tendencia que los gimnasios actualmente están intentando poner de moda para evitar que los clientes no tengan la “escusa” del tiempo para no hacer deporte.

Por tanto, podemos concluir, que tenemos un perfil de encuestado bastante joven y en su mayoría con trabajo o estudiando que prefiere tener el centro fitness cerca de casa, y que además residen en su en zonas céntricas, seguido de la periferia de la ciudad.

2. Resultados sobre los tipos de gimnasios y precios que demandan en este sector.

Tras haber obtenido una respuesta positiva del 92,5% de acceso a un gimnasio alguna vez, hemos podido observar que las siguientes respuestas han sido contestadas con la experiencia previa de tener algún contacto con un centro. Utilizando estas 335 respuestas, podemos observar (figura 14) como la mayoría han optado por un gimnasio *Medium o Middle Market*.

FIGURA 16: Recuento de centros a los que suelen acudir los encuestados que van al gimnasio



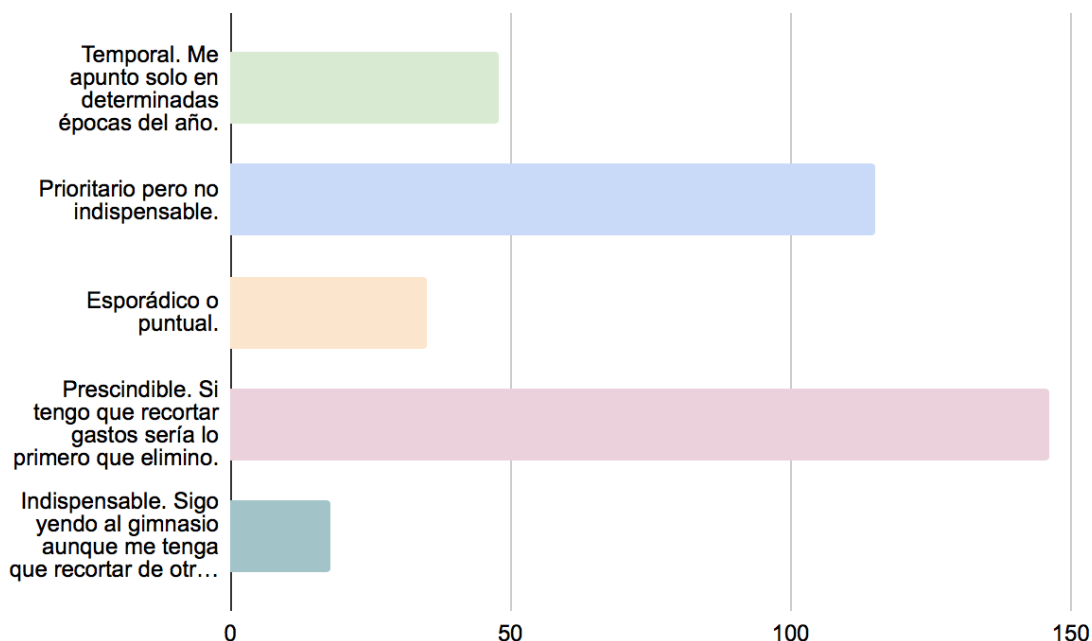
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada.

Hay un dato que nos ha resultado llamativo, y es el bajo porcentaje de participantes que han optado por centro “Boutique”, ya que, al ser centros pequeños, sabemos que el número de clientes es bastante menor, pero también es cierto que son los gimnasios que más expansión han tenido durante los últimos años. Por ello, tenemos la sospecha de que muchos de los que han elegido la opción “Otros” no sabían exactamente como catalogar su centro, ya que es verdad que este tipo de gimnasios alberga mucha variedad dentro de sus actividades. Por otro lado, los gimnasios “Low Cost” no han tenido el éxito estaban reflejando y creemos que se debe a que su principal momento de tendencia fue con la crisis y que cada vez más los clientes buscan una mejor calidad, dejando en segundo plano el factor del precio.

Dentro del rango de precios hemos comprobado que un 42,3% del total de los encuestados estaría dispuesto a pagar o actualmente paga entre 20 y 30 euros de cuota, pero el más común, acorde con los resultados de los tipos de centros, es la cuota que ronde de los 30 a los 40 euros, con un porcentaje del 43,4%. Es cierto, que se puede afirmar que muchos centros *Medium* están bajando sus cuotas por debajo de los 30 euros con planes que retengan a los clientes durante un largo plazo. De hecho, si analizamos las respuestas (ver anexo) el tiempo que llevan en el gimnasio los que están en un centro “Medium”, podemos observar que más de un 67,8% llevan en el gimnasio más de 6 meses y que un

51,78% han estado en más de 2 gimnasios. Así que probablemente, hayan sido clientes previos de otros centros más económicos o lujosos, y hayan encontrado la mejor relación calidad-precio, en centros de este tipo.

FIGURA 17: Prioridad que supone para los encuestados la inversión de la cuota de los gimnasios



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada

Podemos afirmar que este tipo de actividad cada vez supone una mayor prioridad para los usuarios, y ha dejado de ser tanto un ocio puntual o indispensable, para convertirse en muchos casos en prioritario o temporal. Es cierto, que la mayor tendencia está en ser un gasto prescindible, lo cual supondría el primer gasto que eliminarían en el caso de ser necesario. Pero, sin embargo, la tendencia a darle un mayor valor es muy visible y probablemente cuando llevas bastante tiempo inscrito, cada vez se hace más prioritario. De hecho, de los 223 encuestados que dicen han estado más de seis meses en un gimnasio o están actualmente, el 80% considera que es un gasto prescindible, indispensable o prioritario, descartando las otras dos opciones que entienden a este sector más como ocio.

3. Aspectos que los encuestados han priorizado para elegir un gimnasio y mejorarlo.

Los factores que más han priorizado, sin ser excluyentes, es decir, se podía elegir más de una respuesta, han sido por orden la proximidad (70,20%), seguido de el precio (58,8 %) y con un porcentaje muy similar, la calidad (56,6%). Esta pregunta nos facilita en gran cantidad las preferencias de los clientes, donde ya sabemos que la mayoría vive en el centro y que para ellos es fundamental que esté cerca de casa. Pero además podemos añadir el factor de que la calidad y el precio, se valoran prácticamente con la misma ponderación, y que un gimnasio que ofrezca una buena combinación de ambas, sería todo un éxito. Y por tanto, al poder escoger más de una opción, queríamos observar que aún así la proximidad es el factor que la mayoría han marcado en su respuesta como prioritario.

La nota media de la valoración de satisfacción de nuestros encuestados ronda el 7,5, es una nota bastante alta y por tanto podemos comprobar que os gimnasios están tratando de fidelizar a sus clientes y tenerlos satisfechos. Recomendarían ciertas mejoras en sus centros, sobre todo en las instalaciones, en el equipamiento deportivo y en la relación calidad-precio de algunos gimnasios. Con esto podemos decir que continúa siendo necesaria la inversión en centros para poder llegar a satisfacer a los clientes con una mayor puntuación.

X. CONCLUSIONES

A partir de la profunda revisión de la bibliografía, el estudio de la evolución de este sector y de los factores determinantes, los resultados obtenidos de la encuesta y su posterior análisis, podemos concluir que los centros fitness que tendrían un mayor éxito en la ciudad de Madrid son aquellos que consideren la relación calidad-precio como una principal ventaja competitiva, que además se encuentren posicionados cerca de sus casas (concretamente nos centraríamos en el centro de la ciudad, teniendo en cuenta las proximidades de otras competencias) y adaptándonos al segmento de la población que más frecuenta estos centros (de 18 a 45 años). Esta reflexión ha sido gracias a la elaboración de datos empíricos que demuestran de manera clara que actualmente hay una cierta tendencia a empezar a valorar con la misma ponderación la calidad de un centro que el precio, y que por tanto los centros más demandados (*Medium* y *Premium*) son los que más factibles actualmente. Ya que no solo cumplen con los requisitos de los clientes, sino que además son los que tienen una mayor facturación.

La concepción de los centros Boutique tampoco se debería descartar, en el caso de tener una idea innovadora, ya que es muy asequible empezar a montar estos pequeños centros, pero al estar el mercado actualmente tan demandado, es difícil hacer que los usuarios cambien de centro sin ofrecerles algo innovador. Y, sin embargo, crear un centro “*Medium*”, que tenga un precio entre 30 y 40 euros al mes, que no descuide las necesidades del cliente (que sea 24 horas, que tenga una aplicación que le facilite a los clientes reservar clases y que cuiden mucho la limpieza), que constantemente apele a su fidelización (estando en continuo contacto con el cliente) y se encuentren en zonas muy céntricas, tendría un gran éxito. Además, se tratan de centros que son capaces de captar a los clientes que están dispuestos a pagar un poco más por obtener calidad y pueden ofrecer las distintas actividades que se dan en los “*Boutique*” como clases colectivas, así tener la facilidad de atraer a los clientes que concretamente quieran hacer una actividad física y que se complementarían con los servicios de los gimnasios tradicionales.

La información y en este caso concreto la formación, es un aspecto que puede diferenciarnos claramente de nuestra competencia. Los clientes tienen que estar atendidos por los mejores profesionales, y para eso es necesario que constantemente les enseñemos

el valor que tiene el cliente para seguir creciendo en el sector. Al mismo tiempo, nuestras instalaciones deben estar a la altura del servicio que ofrecemos, la inversión inicial puede ser un gran beneficio en el futuro. Y si no apostamos por algo bueno y de calidad tendremos la necesidad de seguir invirtiendo grandes cantidades a corto plazo.

El futuro en la mayoría de los sectores se encuentra en la tecnología y teniendo los avances que tenemos, debemos saber utilizarlos a nuestro favor y actualizarnos constantemente. Debemos tener en cuenta el *marketing* que queremos usar para promocionar nuestro centro y dedicarle una inversión considerable para atraer a la mayor clientela posible. Nuestra principal ventaja tiene que ser que el cliente pruebe nuestro centro y vea claras diferencias con el resto.

En un sector como este, nuestro principal objetivo debe ser el cliente, posicionándolo siempre en la cúspide de nuestra pirámide, especialmente a la hora de plantear la política de gestión de nuestro centro. Debemos dejar claro en qué nos diferenciamos del resto y que es lo que queremos ofrecer, y para ello debemos estudiar el cliente a la perfección para poder satisfacer todas sus necesidades. Así conseguiremos que nuestros clientes valoren este servicio como una necesidad.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- AEGON. (2018). *I Estudio sobre la salud y el estilo de vida*. Obtenido de <https://www.aegon.es/documents/25129/814825/Estudio+Salud+y+Vida/cfeb5ad5-01f0-d11c-bdad-65d6f497d2a2>
- Agencia Tributaria. (2017). *Posicionamiento de los municipios mayores de 1.000 habitantes por Renta bruta media*. Obtenido de https://www.agenciatributaria.es/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Estadisticas/Publicaciones/sites/irpfmunicipios/2013/jrubikf6d2fcd70c4d0ec216836abfe9f974b4309c26da4.html
- AltaFit. (2020). Obtenido de AltaFit: <https://altafitgymclub.com>
- AndJoy. (2020). *Bienvenido al Flexible Fitness*. Obtenido de Andjoy: <https://www.andjoy.life/es>
- Andreasson, J., & Johansson, T. (2014). *Culture, The Fitness Revolution. Historical Transformations in the Global Gym and Fitness*. *Sports Science Review*, 91-112.
- Antonio Rial, D. A. (2009). *Un intento de segmentación integral de los usuarios de centros deportivos*. Obtenido de https://www.revista-apunts.com/apunts/articulos/95/es/095_082-091_es.pdf
- Aranda, A. (2018). La cosmética (ya) no solo tiene que ver con la estética. *Forbes*, 2-3.
- Argudo, A. (23 de 12 de 2018). *El sector gimnasios también tiene su propósito de Año Nuevo: un IVA inferior al 21%*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9591180/12/18/El-sector-gimnasios-tambien-tiene-su-proposito-de-Año-Nuevo-un-IVA-inferior-al-21.html>
- Arjona, M. (27 de julio de 2018). *El boutique Brooklyn Fitboxing se afianza en el ranking de aperturas de gimnasios*. Obtenido de CDM Sports: <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/boutique-brooklyn-fitboxing-se-afianza-ranking-aperturas-gimnasios/>
- Arjona, M. (7 de octubre de 2018). Más usuarios de gimnasios y más maduros. *CDM Sport*. Obtenido de CDM Sports: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/mas-usuarios-gimnasios-mas-maduros/>
- Arjona, M. (3 de junio de 2019). *Brooklyn Fitboxing se consolida como el operador de gimnasios más expansivo de España*. Obtenido de CDMSports: <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/brooklyn-fitboxing-se-consolida-operador-gimnasios-mas-expansivo-espana/>
- Avourdiadou, S., & Theodorakis, N. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centres. *Sport Management Review*, 419-431.

- Ayuntamiento de Madrid. (2019). *Explotación del Padrón Municipal de Habitantes 2019*. Madrid. Obtenido de:
<https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Areas-de-informacion-estadistica/Demografia-y-poblacion/Cifras-de-poblacion/Padron-Municipal-de-Habitantes-explotacion-estadistica-/?vgnextfmt=default&vgnextoid=e5613f8b73639210VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=a4eba53620e1a210VgnVCM1000000b205a0aRCRD>
- Ayuntamiento de Madrid. (2019). *Estudio Sociodemográfico de los Barrios de Madrid-Ligados a los Planes Integrales de Barrio (PIBA)* . Obtenido de Coordinación territorial y cooperación público-social:
https://transparencia.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDGParticipacionCiudadana/Publicaciones_Fondo_Documental/Estudio_Sociologico_Barrios_PIBA/Estudio_PIBA_2019_I.pdf
- Basic Fit (2020). Obtenido de Basic-Fit: <https://www.basic-fit.com/es-es/gimnasios/madrid>
- BDO. (2019). *El Mercado del Fitness 2020: hacia un nuevo mapa*. Obtenido de BDO España: <https://mastergestiondeporte.net/wp-content/uploads/Infome-Fit19.pdf>
- Bedford, P.(2009). Retain and Gain: Keeping Your Members Engaged. Paper presented at the global perspective, Challenges and opportunities for memberchip growth and retention, San Francisco.
- Cabrera, I., & Viñaspre, P. (2013). *Presente y Futuro del Fitness a Debate*. Obtenido de WSC Consulting:
https://www.wscconsulting.net/static/vision_%202010_2012_completo.pdf
- DBK. (Enero de 2019). *DBK Informa*. Obtenido de Observatorio Sectorial:
<https://www.dbk.es/es/detalle-nota/establecimientos-peluqueria-estetica-2019>
- Diez, R. (2013). *Laboratorio de Movimiento en Madrid*. Obtenido de La historia del Fitness. Cultura general para todos: <https://www.entrenamientonatural.com/la-historia-del-fitness/>
- Emprendedores. (10 de Mayo de 2015). *Fitness 19 potencia el gimnasio de proximidad*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/franquicias/a49677/fitness-19-gimnasio-proximidad/>
- Expansión. (2019). *Datosmacro*. Obtenido de Datosmacro:
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/madrid>
- Felipe, R.-C. y. (2018). *Investigación en la Gestión de Organizaciones y Gestiones Deportivas*. Obtenido de Problemática del Sector del Fitness: “Análisis de Bajas

de Clientes y Situación Financiera”: <http://igoid.uclm.es/wp-content/uploads/2018/06/Tesis-Sergio-Rodr%C3%ADguez-Cañamero-Doctoral-Final.pdf>

- FEMP. (2009). *Buenas Prácticas en Instalaciones Deportivas*. Valencia: Federación Española de Municipios y Provincias.
- Fenoy, M., & Sánchez, S. (11 de Septiembre de 2015). *La revolución de los gimnasios 24 horas*. Obtenido de ABC: <https://www.abc.es/madrid/20150911/abci-gimnasios-horas-201509052131.html>
- FNEID. (8 de Octubre de 2012). *Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas*. Obtenido de FNEID: <https://www.fneid.es/component/content/article/7-que-es-fneid/que-es-fneid/3-peticion-del-iva-superreducido.html>
- García, J. (2012). Customer satisfaction and its relationship with the perception of quality in fitness centers: Using the scale CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 309-319.S
- García, J., & Sañudo, B. (2013). Service experience in customers older than 50 years old and its influence on loyalty of private fitness centre. *Kronos*, 74-83.
- Gimnasio Energy (19 de junio de 2019). Las grandes ventajas de un gimnasio de proximidad. Obtenido de Gimnasio Energy: <https://gimnasioenergyalbacete.es/las-grandes-ventajas-de-un-gimnasio-de-proximidad/>
- González, J. S. (29 de Mayo de 2019). *El País Economía*. Obtenido de El País: https://elpais.com/economia/2019/05/29/actualidad/1559121791_680188.html
- Gymfactory. (15 de febrero de 2019). OrangeTheory Fitness abrirá cinco centros en España durante el año. Obtenido de OrangeTheory: <https://www.gymfactory.net/2019/02/15/orangetheory-fitness-abrira-cinco-centros-mas-en-espana/>
- IHRSA. (2012). IHRSA Member retention report. Obtenido de Boston: http://download.ihrsa.org/pubs/2012_IHRSA_Retention_Guide.pdf
- IGOID, G. (2016). *La tecnología en los centros deportivos*. Obtenido de Fundación Vida Activa y Saludable: <http://leonorgallardo.com/wp-content/uploads/2017/03/Tecnolog%C3%ADa-en-centros-deportivos-1.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Empresas en la Comunidad de Madrid*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: https://www.madrid.org/iestadis/fijas/efemerides/esp10_06.htm
- Instituto Nacional de Estadística*. (2018). Renta por municipios. Obtenido de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=9947>

- Instituto Nacional de Estadística*. (2020). Índice de envejecimiento. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=1452>
- Jimenez, E. (23 de Agosto de 2017). Fit4Life destaca el crecimiento de los gimnasios de proximidad. Obtenido de CDM Sports: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/fit4life-detecta-el-crecimiento-de-los-gimnasios-de-proximidad/>
- Jiménez, E. (13 de marzo de 2019). *El número de boxes de CrossFit en España crece un 23%*. Obtenido de CDM Sports: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/el-numero-de-boxes-de-crossfit-en-espana-crece-un-23/>
- Landa, M. I. (2009). Subjetividades y consumos corporales: un análisis de las prácticas del fitness en España y Argentina. *Razón y Palabra*, 21-34.
- Life Fitness. (2017). *El Mercado del Fitness en España*. Obtenido de Life Fitness Iberia: https://lifefitness.es/sites/g/files/dtv376/f/Zoom%20Mercado%202017_LifeFitness.pdf
- Life Fitness. (2018). *Life Fitness Iberia*. Obtenido de https://lifefitness.es/sites/g/files/dtv376/f/Zoom%20Mercado%202018_LifeFitness.pdf
- López, A. A. (2001). *Enciclopedia del Deporte*. Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz S.L., 35-76.
- Martínez Tur, V., Zurriaga, R., Luque, O., & Moliner, C. (2005). Efecto modulador del tipo de segmento en la predicción de la satisfacción del consumidor. *Psicothema*, 17(2).
- Martínez, I., & González, B. (mayo de 2016). *El mercado del fitness en España: Un estudio exploratorio sobre el perfil económico del segmento low-cost*. Cultura, Ciencia y Deporte, 197-206.
- Martínez, J., & Martínez, L. (2009). A customer management model in sports services; a system dynamics approach. *Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 431-453.
- MCUD. (Mayo de 2019). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2019*. Obtenido de Gobierno de España. Ministerio de Cultura y Deporte: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:dc406096-a312-4b9d-bd73-2830d0affb2d/anuario-de-estadisticas-deportivas-2019.pdf>
- Mehra, S., Dadema, T., Kröse, B., Visser, B., Engelbert, R., Van Den Helder, J., & Weijs, P. (2016). Attitudes of Older Adults in a Group- Based Exercise Program Toward a Blended Intervention; A Focus- Group Study. *Frontiers in psychology*, 7.

- Menchén, M. (2019). *Anual Palco23 2018*. Obtenido de Palco23:
https://www.palco23.com/files//0002017/005publicaciones/pdfs/dossier_anual_2018_.pdf
- Menchén, M. (2018). Los Reyes del Fitness 2018. *Palco23*, 5-12.
- Metropolitan. (2020). *Metropolitan*. Obtenido de <https://clubmetropolitan.net/gimnasios>
- Morgan, P., Young, M., Smith, J., & Lubans, D. (2016). Targeted health behavior interventions promoting physical activity: a conceptual model. *Exercise and sport sciences reviews*, 71-80.
- Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, 334-347.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Teva-Villén, M., Pérez-Ordás, R., & Blanco-Luengo, D. (2013). Construct validity in the scale reasons of drop out in sport centres. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*.
- O'Brien, T., & Sattler, T. (2003). Getting lost members back. *Fitness Management*, 29.
- Ordás, R. P., Jiménez Márquez, L., & Caballero Blanco, P. (2009). *Evolución histórica de las actividades físicas en el medio natural con fines educativos*. Huelva: Asociación Andaluza de la Historia del Deporte.
- Paisan, Y., & Moret, J. (2016). La repetibilidad y reproducibilidad en el aseguramiento de la calidad de los procesos de medición. *Tecnología química*, 117-121.
- Pinillos, J. (2004). Winning the retention battle: Librando la batalla por la retención. *Investigación y Marketing*, 83, 39-42.
- Picon, E., & Varela, J. (2000). Sementando mercados con análisis conjunto. Una aplicación al sector turístico. *Psicothema*, 453-458.
- Puyana Grimaldi, M., García Fernández, J., & Gómez Chacón, R. (2016). Impacto de la crisis económica en la rentabilidad de las empresas de gestión de instalaciones de ocio deportivo según tamaño, un estudio empírico. *Revista de Psicología del Deporte*, 51-54.
- Rial, A., Alonso, D., Rial, J., Picón, E., & Varela, J. (2009). Integral segmentation attempted of users in sport centres. *Educación física y deportes*, 82-91.
- Rodríguez-Cañamero, S. (2015). La polarización de los perfiles de clientes en el fitness. *Body Life*, 6. 52, 54.
- Rutgers, H., Hollasch, K., & Ludwig, S. (2019). *Market, European Health & Fitness*. Obtenido de Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-TMT-European-Health-Fitness-Market-2019.pdf>

- Scudder, M. (2005). RETENTION: Necessary But No Longer Enough. *Fitness Business Pro*, 21, 46-46.
- Solicom. (2018). ¿Cómo fijar los precios de tu gimnasio para que sea rentable? *Solicom*.
- Sperandei, S., Vieira, M.C., and Reis, A.C. (20016). Adherence to physical activity in an unsupervised setting: Explanatory variables for high attrition rates among fitness center members, *Journal of Science and Medicine in Sport*, 19(11), 916-920.
- Valcarce, M., Cordeiro, C., & García, J. (Marzo de 2017). *Informe Centros Boutique España*. Obtenido de Valgo:
<http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/022CC62B.pdf>
- Valcarce, M., López, F., & García, J. (1 de Enero de 2019). *Informe Gimnasio Low Cost España*. Obtenido de Valgo : <https://valgo.es/7o-informe-gimnasios-low-cost-espana-2019/>
- Veiga, Ó., Valcarce, M., King, A., & Cámara, M. Á. (2018). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para 2018 National Survey of Fitness Trends in Spain for 2018. Madrid, Madrid, España.

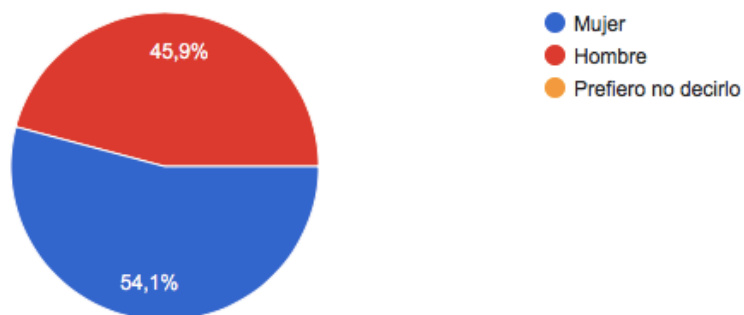
XII. ANEXO

1. Encuesta realizada y resultados obtenidos

Para realizar esta encuesta hemos utilizado los Formularios de Google y hemos estructurado una serie de preguntas para poder conocer al cliente y estudiar sus necesidades. Esta muestra de 362 respuestas consta de la participación de alumnos de la universidad de ICADE y familiares.

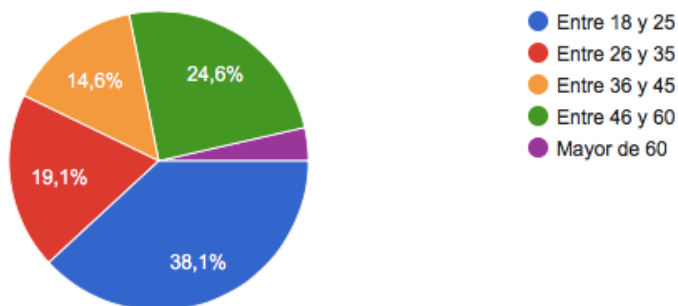
Sexo

362 respuestas



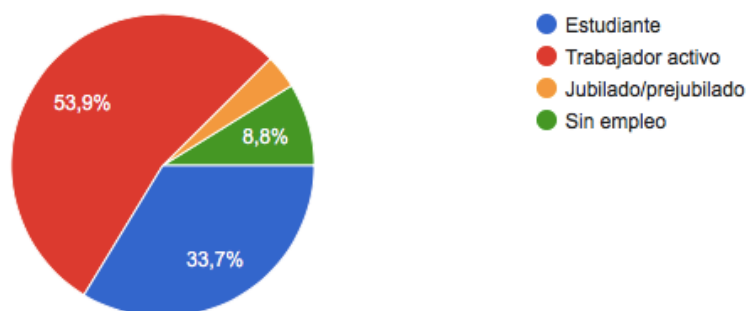
Edad

362 respuestas



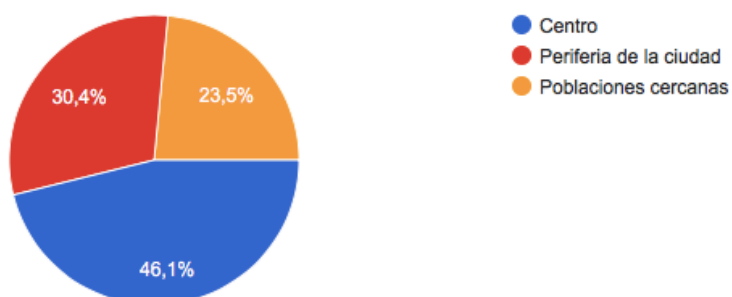
¿Cuál de la siguientes opciones describe mejor su situación laboral?

362 respuestas



¿En qué zona de tu provincia vives?

362 respuestas



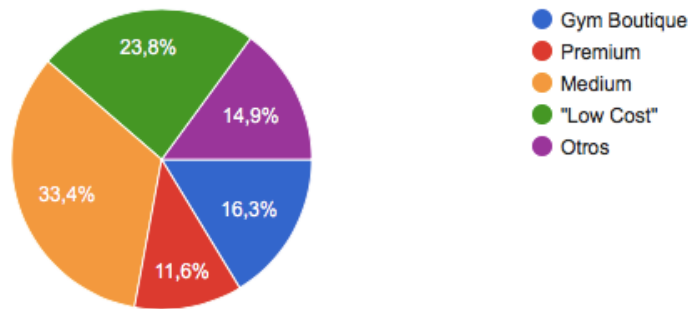
¿Te has apuntado alguna vez a un gimnasio?

362 respuestas



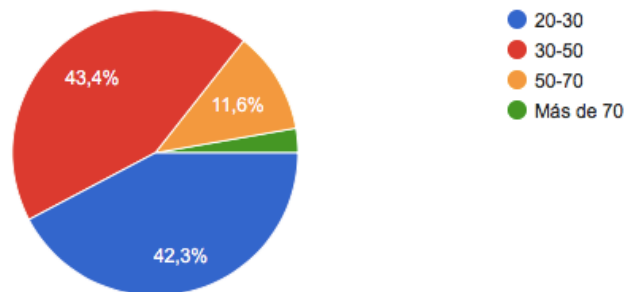
¿Qué tipo de centro es?

362 respuestas



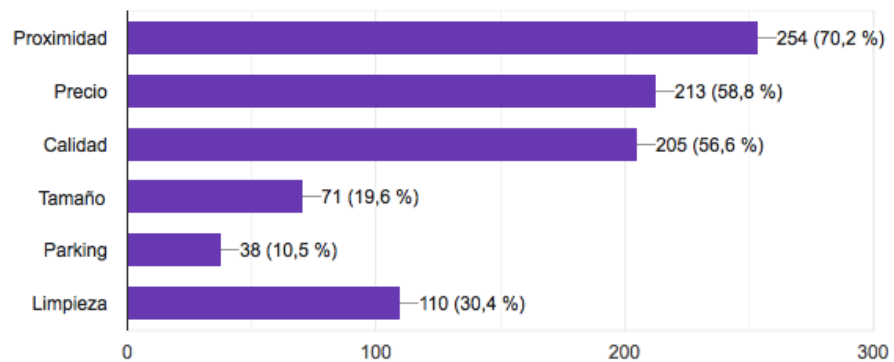
¿Cuál es precio mensual que sueles pagar por este servicio?

362 respuestas



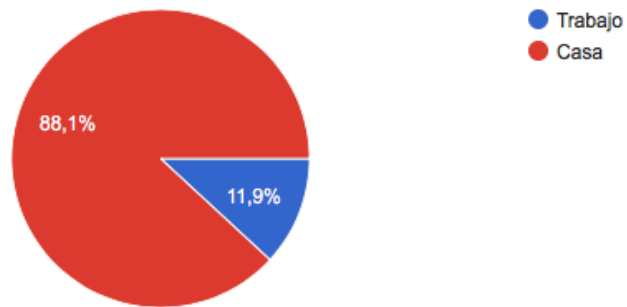
¿Qué factores priorizarías para escoger un gimnasio? Respuesta múltiple

362 respuestas



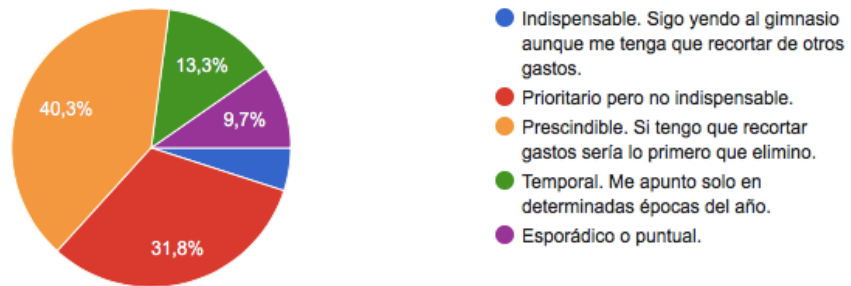
Preferirías que tu gimnasio estuviese, cerca del trabajo o cerca de tu casa.

362 respuestas



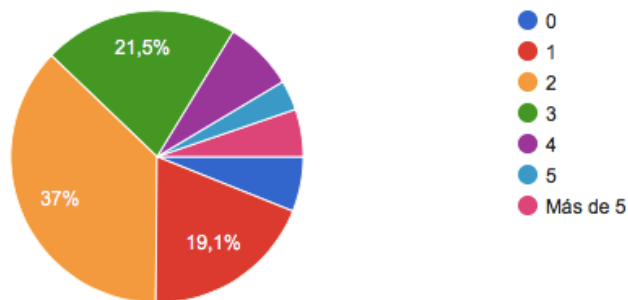
Marque la opción que mejor describa el nivel de prioridad que supone para usted la inversión en la cuota del gimnasio

362 respuestas



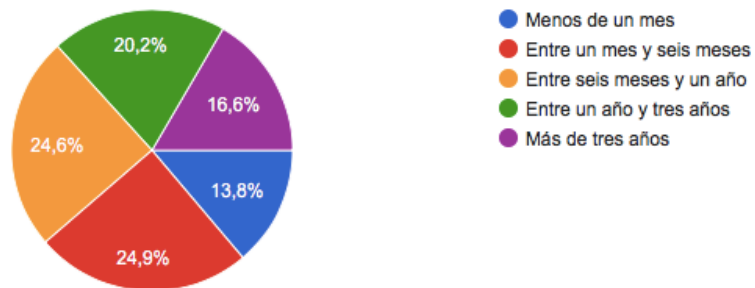
¿A cuántos centros deportivos has ido anteriormente?

362 respuestas



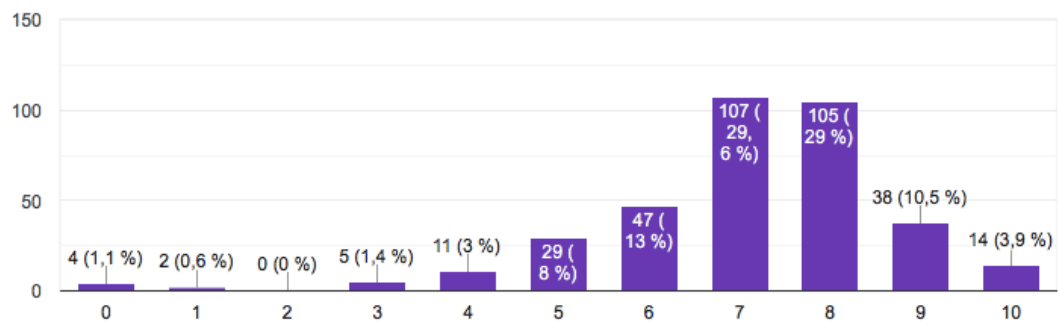
¿Cuánto tiempo llevas inscrito en el gimnasio?

362 respuestas



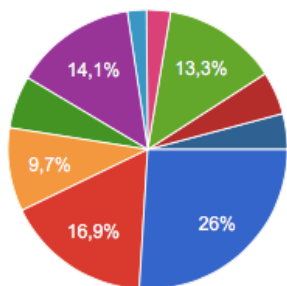
¿Cuál es su grado de satisfacción con su centro? Siendo 0 muy insatisfecho y 10 muy satisfecho.

362 respuestas



¿En qué tendría que mejorar su centro para que le diera un 10?

362 respuestas

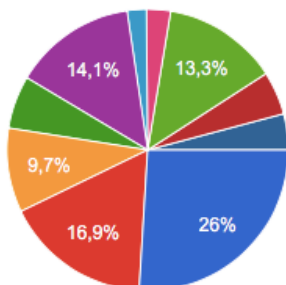


- Instalaciones
- Equipamiento deportivo
- Personal
- Sala Fitness
- Relación Calidad/Precio
- Limpieza
- Mantenimiento
- Clases Colectivas

▲ 1/2 ▼

¿En qué tendría que mejorar su centro para que le diera un 10?

362 respuestas



- Servicios Complementarios
- Web y Redes Sociales

▲ 2/2 ▼