



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

Resiliencia y adaptación: El modelo económico del fitness en España frente a los desafíos de la pandemia

Autor: Álvaro Lestón Sánchez

Director: María Guadalupe

Esteban Cerezo

MADRID | Abril 2023

Resumen

El sector del fitness español era uno de los más prometedores y con mayor potencial en nuestro país. Las cadenas de gimnasios se encontraban en un momento de expansión corporativa, aumento de las cuotas de ocupación y ampliando los márgenes de beneficios con resultados muy positivos en 2019. No obstante, en 2020 la pandemia mundial del COVID-19, impactó gravemente la economía nacional y por consiguiente la de numerosos sectores, incluido el sector del fitness.

En este presente trabajo se ha realizado un estudio a nivel teórico sobre la evolución y tendencias previas a 2020 en el mundo del fitness español y cómo se ha visto afectado por el impacto de la pandemia, así como su posterior recuperación y adaptación a los nuevos estilos de vida surgidos a raíz del COVID-19.

Abstract

The Spanish fitness sector was one of the most promising and with the greatest potential in our country. Gym chains were in a moment of corporate expansion, increasing occupancy rates and expanding profit margins with very positive results in 2019. However, in 2020, the global COVID-19 pandemic severely impacted the national economy and consequently numerous sectors, including the fitness sector.

This present study has been carried out at a theoretical level on the evolution and trends prior to 2020 in the Spanish fitness world and how it has been affected by the impact of the pandemic, as well as its subsequent recovery and adaptation to the new lifestyles that have emerged as a result of COVID-19.

Palabras clave: Sector del fitness, COVID-19, efectos económicos, ingresos recuperación, tendencias, gimnasios, deporte.

Key Words: Fitness sector, COVID-19, economic effects, revenue, recovery, trends, gyms, sports.

ÍNDICE

Introducción	5
1.1 Propósito del trabajo.....	5
1.2 Justificación	5
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Metodología	7
2. Sector fitness en España: Historia y tipología.....	8
2.1 Historia	8
2.2 Tipología.....	8
3. Dimensión y tendencias del sector fitness previo al COVID-19 (2020).....	12
3.1 Situación previa a 2020	12
3.2 Competencia en el sector.....	14
3.3 Tendencias de los centros y usuarios	18
4. El COVID-19 en la sociedad y fitness.....	21
4.1 ¿Qué fue el COVID-19?.....	21
4.2 Consecuencias de la nueva enfermedad	22
4.3 Consecuencias para el consumidor y el sector.....	24
4.4 Situación en los centros fitness	27
5. Análisis de la recuperación del sector del fitness después de la pandemia: Evolución del mercado y del consumidor en el sector del fitness después del COVID-19.....	31
5.1 Ingresos y Centros.....	32
5.2 Precios y Rentabilidad.....	34
5.3 Clientes	36
5.4 Análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector fitness a raíz del COVID-19.....	38
6. Conclusiones.....	44
6.1 Principales conclusiones de la investigación	44
6.2 Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación.....	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la licitación de obra pública para instalaciones deportivas (2006-2018)	10
Figura 2. Evolución de la facturación de los centros fitness en España (2006-2017)	11
Figura 3. Evolución del número de centros fitness en España (2008-2019).....	14
Figura 4. Número instalaciones de los operadores España (2019).....	16
Figura 5. Segmentación de los usuarios de gimnasios por modelo de negocio (2019)	17
Figura 6. Tendencias de fitness España (2017-2019).....	19
Figura 7. Facturación media en comparación con el mismo mes sin COVID-19 (2020-2021)	29
Figura 8. Facturación y número de centros fitness en 2019 vs 2021	33
Figura 9. Apertura de nuevos centros por segmento en 2022	34
Figura 10. Análisis DAFO sector fitness a raíz del COVID-19.....	39

Introducción

1.1 Propósito del trabajo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar y comparar cómo era el sector del fitness en España previo a la pandemia de COVID-19, las consecuencias de esta crisis sanitaria en el sector y como se ha establecido su recuperación y expectativas de crecimiento. En primer lugar, se introducirá a través de la investigación bibliográfica, como surge el sector del fitness en España, como ha crecido y se ido consolidando hasta 2020. Dividiremos el sector según las características de la propuesta de valor de cada cadena. Se hará un análisis de las consecuencias que ha tenido el COVID-19 en los diferentes tipos de cadenas y se estudiará como ha sido su recuperación en tanto a facturación y centros como en las tendencias del consumidor. Se estudiará también cuales son los siguientes pasos que se están tomando en el sector del fitness en 2022-2023.

1.2 Justificación

La industria del fitness es uno de los sectores con mayor potencial en España y que se encontraba en constante crecimiento ofertando una amplia gama de opciones para los clientes, desde gimnasios y clubes deportivos hasta entrenadores personales y aplicaciones fitness en línea. Previo a la pandemia del COVID-19, los gimnasios nacionales facturaban en torno a 1.200 millones de euros en 2019 (DBK, 2022) tras una continua recuperación de sus ingresos a raíz de la crisis económica de 2008, mientras que en 2021 su facturación fue de 825 millones de euros (BDO Spain, 2022).

La población en esta última década venía consolidando la tendencia de adaptar hábitos de vida más saludables a la vez que los cambios demográficos de nuestra pirámide poblacional con una subida de la esperanza de vida junto con el uso de nuevas tecnologías suponían un reto para los operadores de gimnasios los cuales tuvieron que adaptar a estas nuevas situaciones.

España en 2017 contaba con una población censada de 46.5 millones de personas de las cuales alrededor de 5.2 millones se encontraban inscritas en un gimnasio pagando una cuota

media de 39,40 euros de forma que los gimnasios españoles contaban con una tasa de penetración de 11,2%* provocando que España fuese el 5º europeo tanto en volumen de negocio como por porcentaje de la población inscrita (Life Fitness, 2018), contaba con una tendencia muy positiva que se vio interrumpida debido a la paralización de toda su actividad el 14 de marzo tras la declaración del estado de alarma debido a la crisis sanitaria del COVID-19 provocando un grave impacto económico en los operadores de gimnasios tanto a nivel ingresos como la suspensión temporal de empleo de sus trabajadores (Gálvez-Ruiz, 2021).

De esta forma es interesante estudiar el sector del fitness español observando todas aquellas tendencias tanto a nivel operativo y financiero por parte de los gimnasios, como a nivel de usuarios de los centros para poder cuantificar la pérdida del negocio y como se ha visto afectado por la irrupción del COVID-19, así como estudiar como ha sido y está siendo su recuperación y que pasos deben seguir para recuperar los niveles previos a 2020.

1.3 Objetivos

En el presente TFG se procede a estudiar el impacto del COVID-19 en el modelo de negocio del sector del fitness y cuantificar el impacto económico y operativo en los operadores de la industria. Se busca estudiar como se han visto afectados los diferentes segmentos del mercado del fitness y las estrategias empresariales que han llevado a cabo para poder superar los retos derivados de la pandemia y poder volver a los niveles de ingresos previos. Para la consecución de este objetivo se buscará:

- Evaluar el impacto del Covid-19 en el modelo de negocio del sector del fitness.
- Cuantificar el impacto económico y operativo en los operadores de la industria.
- Examinar los planes de expansión y procesos corporativos precedentes y actuales
- Analizar las medidas implementadas por las cadenas de gimnasios para sobrellevar la crisis.
- Estudiar la reinversión de los servicios ofrecidos durante el confinamiento y la desescalada.
- Analizar el impacto de la tecnología en el sector Fitness y su influencia en el aumento del Home Fitness.

- Concluir sobre las tendencias y medidas futuras que deben tomarse en el sector Fitness en el contexto post-Covid-19.

1.4 Metodología

De acuerdo con la clasificación de las investigaciones en función de su propósito, este estudio se identifica como exploratorio. Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos marcados, se recurrirá a la revisión de literatura relevantes en el tema de estudio. Se recopilarán datos de fuentes externas para su posterior análisis que, junto con la preparación y realización de una entrevista con el CEO de una importante cadena de gimnasios y a la vez miembro de la junta directiva de la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID), se obtendrán datos cuantitativos y cualitativos para poder responder a la pregunta de la investigación y será la combinación de ambos la que nos guíe hacia la identificación de patrones y la conclusión de la respuesta

Tasa de penetración: porcentaje de población que es socio de un club

2. Sector fitness en España: Historia y tipología

2.1 Historia

La realización de ejercicio siempre ha estado arraigada en nuestra sociedad y ha ido evolucionando conforme a los avances en la sociedad y en las nuevas demandas. Es evidente que los cambios sociales que se experimentan en una población provocan que se creen nuevas tendencias en la realización de ejercicio, existiendo teorías que consideran el deporte como un fenómeno social que viene acompañado de la industrialización europea del siglo XIX (García Ferrando, 2010). Por otra parte, es evidente que el deporte ha ido consolidándose como factor de bienestar social para los individuos y ampliándose como factor económico para un país en tanto que la actividad deportiva contribuye al consumo, la renta, el empleo y al desarrollo económico tanto local, como regional y nacional (Vuori et al., 1996).

No obstante debemos remarcar la diferencia entre el comienzo del auge de la práctica de distintos deportes en la población con la aparición de los centros fitness surgidos en la segunda mitad del siglo XX que surgen de las necesidades de ofrecer una actividad física a una cantidad de población cada vez más amplia que observaba como numerosas organizaciones alertaban de los riesgos del sedentarismo a la vez que exponían los beneficios de la realización de actividad física semanal (Águila y Sicilia, 2014).

El negocio de los centros fitness surge para satisfacer la demanda de una población cada vez más preocupada y concienciada con su salud y que comienza a exigir lugares donde poder ejercitarse sin tener que necesariamente practicar ningún deporte específico más que el de levantar una serie de pesas o realizar actividades físicas sencillas, la Comisión Europea (2018) destaca en un estudio sobre la práctica del deporte que las dos mayores razones para la práctica de este, es la mejora tanto de la salud como del físico.

2.2 Tipología

En España nacieron en los años 80 los gimnasios familiares o pequeñas cadenas en donde se practicaba casi en exclusiva el culturismo. Sus principales características eran las de contar con pequeñas instalaciones con máquinas funcionales sencillas. No obstante, a medida que la sociedad comienza a tener una mayor conciencia sobre la actividad física, los centros

fitness evolucionan y se adaptan a las necesidades de un tipo de cliente cada vez más nuevo en el mundo del deporte y que demandaba actividades más llevaderas.

De esta forma la dinámica de los nuevos centros comienza a adaptarse para de ofrecer superficies más grandes donde las típicas salas de pesas quedaban relegadas a un segundo plano por la aparición de servicios de actividades y clases colectivas o servicios adicionales como cafetería, servicios de nutrición y fisioterapia haciendo de estas, junto con la cuota mensual, un elemento fundamental y diferenciador de atracción de usuarios (Cámara Serrano, 2015). Destacará la aparición de centros denominados *medium cost* y *premium* caracterizados por los precios de sus cuotas y la amplia gama de servicios y actividades que ofrecen junto con una fuerte apuesta en la introducción de la tecnología como medio de promoción.

Otro tipo de modelo serán los centros concesionales nacidos en Barcelona a raíz de los Juegos Olímpicos del 1992 donde se crearon más de 60 instalaciones deportivas en donde la gestión quedó en manos de compañías privadas.

En el marco de esta investigación se entrevistó a Roberto Ramos, CEO de la cadena concesional BeOne y miembro de la junta directiva de la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID). Ramos destaca que el modelo concesional de centros fitness es un enfoque utilizado en España desde hace unos años, en el que las administraciones públicas otorgan concesiones a empresas privadas para construir y operar instalaciones deportivas. Este modelo se ha desarrollado gracias a la Ley de Contratos de Servicios Públicos, que ha permitido la creación de grandes infraestructuras en el país sin que las administraciones tengan que hacer grandes inversiones. Este modelo se basa en contratos de larga duración y ha sido muy atractivo para los fondos de inversión, ya que ofrece tasas de retorno muy buenas y una cierta garantía económica gracias a la legislación vigente. Este modelo ha sido adoptado por empresas que se dedicaban a la gestión integral de instalaciones deportivas y que se ajustaron al modelo de concesión de obra o de concesión demanial. Este modelo fitness es único en España en donde las grandes cadenas concesionales se encuentran en un proceso de extrapolación del modelo a países europeos como Italia o Portugal (2023).

Son centros deportivos de grandes superficies con multitud de servicios como pueden ser zonas de agua, pistas de fútbol o pádel. Se centran en atraer a un cliente más familiar ofreciendo paquetes de clases para los más pequeños u ofreciendo bonos con precios asequibles debido en parte a que las mensualidades están reguladas por las autoridades municipales. BDO destaca la evolución del modelo de concesión pasando de no solo de la gestión sino a conceder el proyecto de obra con una explotación del complejo de hasta 50 años en donde hasta 2009 la licitación de obra pública para instalaciones deportivas vivió su máximo auge gracias en parte al Plan Español para el Estímulo de la Economía.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de las licitaciones de obras públicas junto con la gestión integral de las instalaciones deportivas durante los años 2006 y 2018, destacando el elevado número de concesiones en los años donde estalla la crisis económica en España.

Figura 1. Evolución de la licitación de obra pública para instalaciones deportivas (2006-2018)

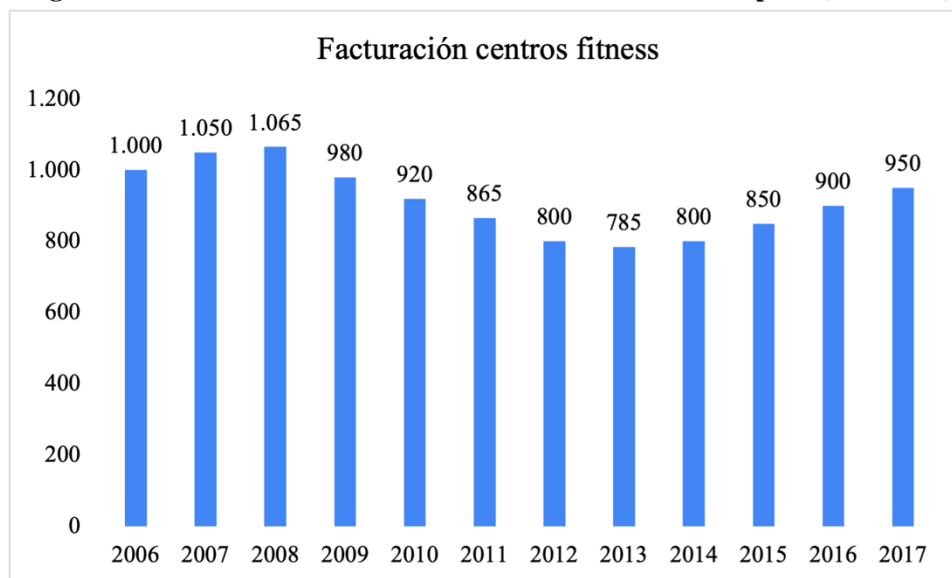


Fuente: Elaboración propia basada en datos de BDO (2018)

Hasta el momento de la recesión económica el sector del fitness en España tenía una facturación con un crecimiento regular sobrepasando los mil millones de euros. A partir de este momento la facturación agregada del sector fitness descenderá progresivamente hasta 2013 cuando comienza su recuperación paulatinamente.

En el siguiente gráfico de barras se muestra el incremento positivo de la facturación total de los gimnasios españoles desde 2013.

Figura 2. Evolución de la facturación de los centros fitness en España (2006-2017)



Fuente: Elaboración propia basada en datos de DBK (2020)

Será a partir de esta crisis económica cuando se produce un cambio en la demanda de los consumidores fitness debido en parte al momento de incertidumbre financiera. El aumento del ahorro provocó la aparición de nuevos modelos de negocio en los centros fitness que se adaptasen a las nuevas necesidades y cambios de la sociedad como puede observarse con la aparición del concepto de los centros *low cost* buscando la diferenciación en base a un liderazgo de costes y especialización como ventaja competitiva (Porter, 2009).

Según Martínez Lemos y González-Sastre (2016) la definición de un gimnasio *low cost* debe contar con las siguientes características:

1. Tener una cuota mensual a un precio 50% inferior que el promedio de mercado.
2. Un servicio básico de gimnasio que puede incluir alguna actividad dirigida.
3. Gimnasios con superficies inferiores a 600m².
4. Un horario de apertura amplio que incluso puede llegar a las 24 horas.
5. Una filosofía de “autoservicio”.

De esta forma los centros *low cost* aparecen en el mercado del fitness en 2009 como una alternativa de ahorro frente a los centros *medium cost* y *premium* y llegando a ofrecer cuotas mensuales inferiores a 30€. No obstante, hay que destacar que este tipo de centro cuenta con un índice de rotación de clientes más elevado que otros tipos de centros, llegando a situarse en el 20% mensual.

El último modelo de negocio fitness serán los centros boutiques, nacidos a partir de 2014, caracterizados por ser estudios de tamaño pequeño enfocados a desarrollar una metodología de entrenamiento basada en la obtención de resultados por parte del consumidor. Son gimnasios especializados en entrenamiento funcional, boxeo, yoga o pilates dirigidos a grupos reducidos con precios más elevados que los de un centro convencional. Cuentan con el valor añadido de ofrecer actividades exclusivas dirigidas por profesionales expertos en donde la tecnología juega un papel fundamental para crear comunidad, realizar reservas o seguimiento de los entrenamientos (osssFitness, 2019).

3. Dimensión y tendencias del sector fitness previo al COVID-19 (2020)

Este capítulo tiene como finalidad analizar la situación tanto económica como social que vivía el sector del fitness previo al año 2020. Se pretende entender cómo se encontraba dividido el negocio del fitness, observar la cantidad de centros disponibles para la población y comprender las tendencias hacia donde se dirigía la industria.

3.1 Situación previa a 2020

La industria del fitness es uno de los sectores con mayor potencial en España y que se encontraba en constante crecimiento ofertando una amplia gama de opciones para los clientes, desde gimnasios y clubes deportivos hasta entrenadores personales y aplicaciones fitness en línea. Previo a la pandemia del COVID-19 en marzo de 2020, los gimnasios nacionales facturaban en torno a 1.200 millones de euros en 2019 (DBK, 2022) tras una continua recuperación de sus ingresos a raíz de la crisis económica de 2008.

En 2017 España contaba con una población censada de 46.5 millones de personas de las cuales alrededor de 5.2 millones se encontraban inscritas en un gimnasio pagando una cuota

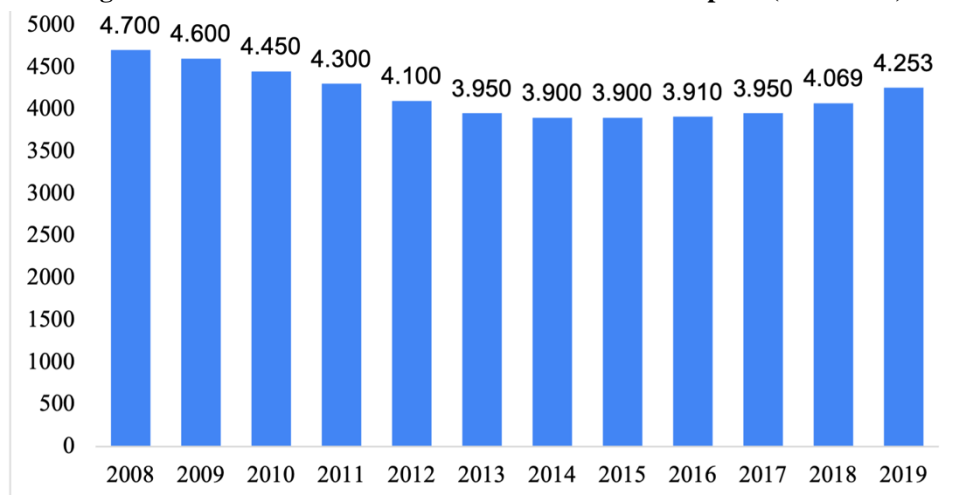
media de 39,40 euros de forma que los gimnasios españoles contaban con una tasa de penetración de 11,2%* provocando que España fuese el 5º europeo tanto en volumen de negocio como por porcentaje de la población inscrita (Life Fitness, 2018). El sector contaba con una tendencia muy positiva que se vio interrumpida debido a la paralización de toda su actividad el 14 de marzo tras la declaración del estado de alarma debido a la crisis sanitaria del COVID-19 provocando un grave impacto económico en los operadores de gimnasios tanto a nivel ingresos como la suspensión temporal de empleo de sus trabajadores (Gálvez-Ruiz, 2021).

Como se ha explicado anteriormente el sector se componía de principalmente de 5 modelos de negocio: *low cost*, *middle market*, *premium*, *concesional* y *boutique*. En el territorio nacional en 2019 operaban cerca de 4.150 centros gestionados por más de 60 cadenas tras 5 años de una cantidad mayor de aperturas que de cierres de gimnasios debido en parte a dos factores fundamentales:

- La entrada de operadores internacionales que veían en España un buen lugar para realizar sus expansiones corporativas.
- Una fuerte inversión de los fondos de capital de riesgo para contribuir a los grandes planes de expansión de las cadenas españolas (BDO, 2023).

El siguiente gráfico de barras muestra la tendencia positiva en cuanto al número de centros fitness en España desde 2015 tras superar el descenso debido a los efectos derivados de la crisis económica de 2008.

Figura 3. Evolución del número de centros fitness en España (2008-2019)



Fuente: Elaboración propia basada en datos de DBK (2020)

En 2018, el mercado español del fitness presentaba un gran interés para los diversos operadores internacionales debido al gran potencial de crecimiento debido a que casi tres cuartos de la población no hacen deporte, aunque el I Estudio sobre Salud y Estilo de Vida destaca que para el 70% de los españoles, un pilar fundamental de felicidad es la salud por lo que la estrategia de los centros pasaba por captar a toda esa población en una posición sedentaria. Según BDO, el 75% de los operadores de gimnasios realizaron aperturas de nuevos centros (2018), siendo un claro ejemplo de como el negocio del fitness se encontraba en expansión y cada vez captando a mas socios de forma que en 2019 únicamente el 7% de los centros perdió clientes (Palco23, 2019). Un claro ejemplo del potencial de crecimiento y rentabilidad del sector ha sido la entrada de fondos de capital de riesgo en los operadores. Buscan crear una cadena que a través de una buena expansión corporativa pudiera dominar el sector. Según 2Playbook, once de las veinticinco cadenas fitness que más facturan en España, cuentan con fondos de inversión en su accionariado (2021).

3.2 Competencia en el sector

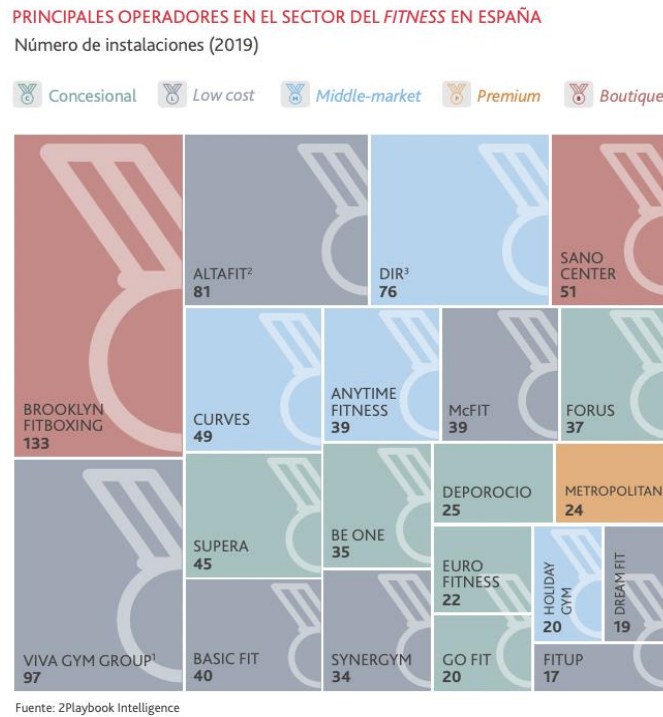
Una de las características distintivas del sector del fitness en los últimos años es la inexistencia de un líder consolidado en cuanto a cuota de mercado. Según Roberto Ramos, desde 2017, las cadenas de gimnasios líderes se encontraban en importantes procesos

corporativos de la mano de los fondos de inversión para ir poco a poco consolidando el sector. Los gimnasios *low cost* se encontraban en un proceso de expansión, mientras que los modelos *concesionales* y *premium* procedían a realizar fuertes actividades de M&A. En su caso, BeOne se encontraba en el proceso de adquisición de una cadena de gimnasios del mismo tamaño lo que provocaría que el EBITDA de su compañía se hubiese multiplicado x2 en abril de 2020 (2023). Es evidente que el crecimiento inorgánico es un proceso muy atractivo por los operadores por la posibilidad de adquirir locales ya adaptados y con licencias operativas resultando en un proceso más ágil que la construcción entera de un gimnasio.

Las cinco primeras cadenas de gimnasios representaban el 23% de los ingresos totales. Debido a la diversidad de modelos de negocio en el sector del fitness, resulta difícil identificar un operador que sobresalga en términos de facturación, número de suscriptores o número de centros (BDO, 2019).

En 2019, en cuanto a los ingresos totales, la cadena de servicios *premium* Metropolitan encabezaba el *ranking* con una facturación anual de 70M de euros. Le siguieron los centros *concesionales* GoFit y Forus con 68.9M y 61M, respectivamente. Por otro lado, en términos de número de instalaciones, las cadenas *boutique* y *low cost* eran las que lideraban el *ranking*. Brooklyn Fitboxing, especializada en *Crossfit*, encabezaba la lista con 133 centros, seguida de las cadenas *low cost*, VivaGym con 97 y Altafit con 81 (Palco23, 2021).

Figura 4. Número instalaciones de los operadores España (2019)

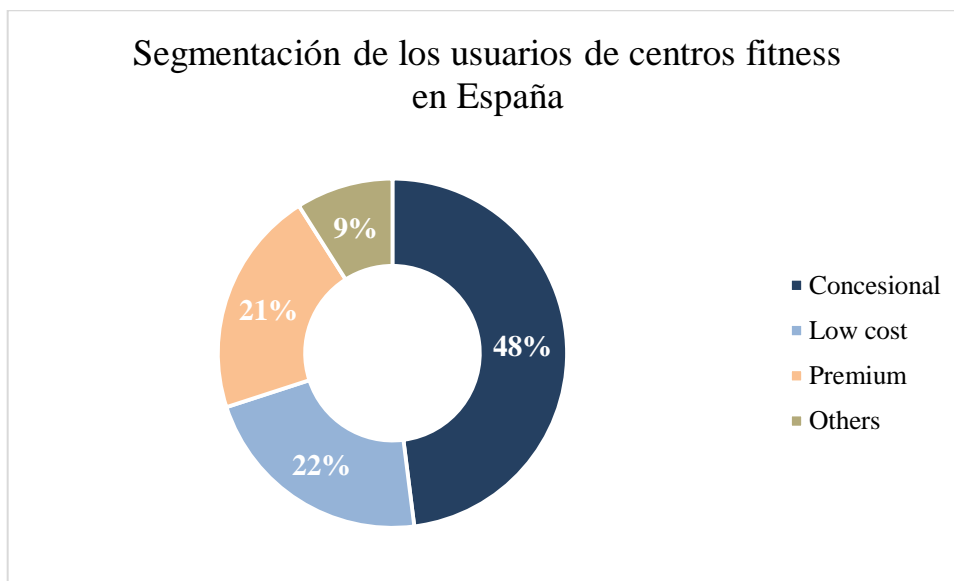


Fuente: BDO (2019)

Como puede observarse en el gráfico anterior las principales cadenas con un mayor número de locales son aquellas especializadas en un tipo de servicio (*boutique*) y las *low cost* a pesar de que no son los operadores que más facturan en la industria del fitness. Sin embargo, los centros *concesionales* y *premium* ha pesar de contar con menos de la mitad de los centros que VivaGym o Altafit son los que más facturan gracias a su modelo de negocio.

En cuanto a la facturación del sector, en el año 2018 se rompe la barrera de los mil millones llegando a generar 1.020M en ingresos aumentando a 1.075M en 2019. El sector del fitness previo a la pandemia del COVID-19 contaba con 5.5M de usuarios los cuales se encontraban divididos en los diferentes modelos de negocio:

Figura 5. Segmentación de los usuarios de gimnasios por modelo de negocio (2019)



Fuente: Elaboración propia basada en datos de Palco23 (2021)

De esta forma podemos observar que los centros *boutique* y *low cost*, a pesar de tener una gran cantidad de establecimientos, no son destacables en términos de cuota de mercado ni de ingresos. Será el modelo de negocio concesional, que, al ofrecer amplias instalaciones y una gran variedad de servicios enfocados en todos los miembros de una familia, los que atraen a un público más amplio, lo que se refleja en un liderazgo en términos de ingresos. Por otro lado, los centros *premium*, que a pesar de tener una menor cuota de mercado que otros modelos de negocio, son los que obtienen mayores rentabilidades por cliente. Esto se debe a que se centran en un público más acomodado económicamente y que busca servicios más exclusivos a cambio de pagar una cuota mensual mucho mayor.

En cuanto a los motivos detrás de estos hechos, es posible identificar que la expansión de los centros *boutiques* desde su aparición en 2014 se debió en parte a la tendencia de los usuarios de buscar entrenamientos funcionales dirigidos y en grupos reducidos. De esta forma encontramos un constante aumento en la apertura de estos establecimientos para satisfacer la demanda de este modelo de negocio caracterizado por sus locales más pequeños que un gimnasio tradicional y con un horario de actividades específicas para grupos reducidos. Según un estudio de LifeFitness (2018), se encontró que el 100% de los gimnasios *boutique* había incrementado su número de clientes activos entre 2016 y 2017.

La popularidad de este modelo de negocio se reflejó en una mayor cantidad de aperturas de centros, siendo estas *boutiques* las que han venido dominando el sector fitness por número de aperturas desde 2017 hasta 2020. Durante el primer semestre de 2018, el 55% de las nuevas aperturas correspondieron a locales *boutique* (Palco23, 2018). La tendencia se mantuvo en 2019, donde de los 184 centros nuevos que se abrieron, alrededor de 100 eran *boutiques*.

3.3 Tendencias de los centros y usuarios

Este auge por realizar actividades físicas más dirigidas y en grupos reducidos, se ve reflejada en la intencionalidad de los gimnasios para incorporar estas actividades en sus gimnasios, ya fuese de forma gratuita o de pago. LifeFitness (2018) destaca que 4 de cada 10 gimnasios querían realizar inversiones para incorporar nuevas actividades como entrenamientos de HIIT o Croosfit en 2017. Entendiendo el entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT) como un modelo que combina períodos cortos de alta intensidad con descansos más largos o períodos de actividad de baja intensidad. El objetivo del HIIT es aumentar la frecuencia cardíaca y quemar calorías rápidamente en un período de tiempo relativamente corto de aproximadamente 45 minutos favoreciendo a tu capacidad aeróbica y salud cardiovascular (FEDA, 2021).

Estas inversiones de los diferentes modelos de gimnasios de ofrecer este tipo de servicios están alineadas con los diversos resultados de las encuestas nacionales sobre las tendencias en el fitness.

Figura 6. Tendencias de fitness España (2017-2019)

	Tendencias 2019	Tendencias 2018	Tendencias 2017
1	Personal formado, cualificado y experimentado	Personal formado, cualificado y experimentado	Personal formado, cualificado y experimentado
2	Entrenamiento funcional	Entrenamiento funcional	Entrenamiento HIIT
3	Ejercicio y pérdida de peso	Ejercicio y pérdida de peso	Entrenamiento funcional
4	Entrenamiento personal	Entrenamiento HIIT	Ejercicio y pérdida de peso
5	Entrenamiento HIIT	Entrenamiento personal	Entrenamiento personal en grupo
6	Entrenamiento con peso corporal	Entrenamiento con peso corporal	Ejercicio y pérdida de peso

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Veiga Nuñez, Valcarce Torrente, King Clavero y De la Camara (2019 y 2018)

Como puede observarse previa a la pandemia de 2020, las tendencias de los centros fitness estaba centrada en emplear personal cualificado para dar servicios específicos a grupos reducidos. Si que es verdad que el auge del entrenamiento HIIT y Crossfit desciende a partir de 2017 como resultado de ese comienzo de por parte de los gimnasios de ofrecer estos servicios. No obstante, la tendencia en 2019 comienza a ser la de dejar de lado esos entrenamientos de grupos reducidos y buscar una mayor atención individualizada al cliente para lograr los objetivos de este. Debemos destacar así:

- El ejercicio y pérdida de peso: Hace referencia a los programas de combinación de ejercicio y control de la ingesta calórica para bajar de peso. En 2019, los programas que incluyen una combinación de ejercicio y restricción calórica para la pérdida de peso se encuentran en la tercera posición en la tendencia del sector del fitness español, lo que supone un aumento en comparación a su posición en 2017 (sexta posición) provocando una adaptación de servicios en los centros para poder llevar a cabo un control más personal sobre los clientes
- Entrenamiento personalizado: Esta tendencia hace referencia a la capacitación dirigida a un solo cliente por parte de un profesional. El entrenamiento personal ha

aumentado una posición en 2019 (cuarta posición) en comparación con las encuestas de 2018 y 2017, y sigue siendo una tendencia importante en el sector del fitness español. (Veiga, Valcarce-Torrente, King-Clavero, De la Camara, 2019)

En conclusión, se puede ver que, en los últimos años previos a 2020, el sector del fitness en España ha estado marcado por encontrarse en un proceso de actividad corporativa y expansión por parte de los operadores con el fin de reducir esa atomización del sector y con el objetivo de poder consolidar un líder claro en cuanto a ingresos y número de centros.

A nivel operativo, los centros contaban con una creciente tendencia hacia programas que combinan ejercicio y control de la ingesta calórica para la pérdida de peso, y el entrenamiento personalizado. Estas tendencias han sido consistentes tanto a nivel nacional como internacional, aunque con diferencias en cuanto a su relevancia y posición en los rankings. En general, se puede decir que la combinación de ejercicio y control de la ingesta calórica para la pérdida de peso ha adquirido mayor importancia en comparación con años anteriores, mientras que el entrenamiento personalizado sigue siendo una tendencia importante, pero con una disminución en relevancia a nivel internacional.

Estas tendencias del fitness en España reflejan un enfoque en la mejora de la salud y la calidad de vida a través de una combinación de ejercicio y control de la ingesta calórica, así como de un entrenamiento personalizado y adaptado a las necesidades individuales. Las tendencias continúan evolucionando y adaptándose a las necesidades y preferencias de la población, y es probable que sigan siendo relevantes en el futuro cercano (Veiga, Valcarce-Torrente, King-Clavero, De la Camara, 2019).

Para poder consolidar estas tendencias en sus servicios los gimnasios en 2018 tenían como prioridad la incorporación tecnología portátil junto con la medición del resultado de entrenamiento y programas de ejercicio para personas mayores. Los operadores comenzaron a ser conscientes de las nuevas demandas de los consumidores, y por lo tanto, observaron las oportunidades y beneficios de implementar nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del usuario, tales como aplicaciones móviles de ejercicios, tecnología *wearable*, y sistemas

de medición de resultados. Según LifeFitness, en 2018, el 74% de los gimnasios en España consideraba que no estaban tecnológicamente preparados para satisfacer las necesidades de sus socios, y solo el 60% de los centros contaban con una estrategia empresarial para conectar a sus socios a una aplicación móvil. Cabe destacar que, aunque la mayoría de los operadores nacionales estaban en proceso de actualización tecnológica, todavía existía un porcentaje significativo (4 de cada 10) que no contaba con una aplicación para la gestión de su centro (2018).

Por último, a nivel de demandas expresas de los centros fitness, la FENID se encontraba en 2019 en reclamaciones con el gobierno para exigir la rebaja del IVA en su sector del 21% al 10% alegando que los gimnasios pertenecen a un sector clave y esencial para la población como es el de la mejora de la salud. Cabe destacar que es en 2012 a raíz de la crisis económica cuando el sector se ve agravado por la subida de los tipos impositivos pasando del 8% al 21% actual con la consecuente subida de las cuotas. Desde la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas se impulsaba la visión de que los gimnasios son lugares básicos y esenciales para la salud de la población y que bajo ningún concepto es un bien de lujo sino más bien de primera necesidad (Roberto Ramos, 2023).

4. El COVID-19 en la sociedad y fitness

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el impacto que tuvo el brote de la enfermedad por coronavirus, también conocido como COVID-19, en el mundo del fitness. Para poder entender plenamente dicho impacto, es necesario dar un breve repaso a lo que es el COVID-19 y cómo se ha desarrollado a lo largo del tiempo. Además, a lo largo del presente capítulo, se analizarán en profundidad las implicaciones que ha tenido la pandemia del COVID-19 en el mundo del fitness, así como las soluciones y adaptaciones que se han implementado para minimizar su impacto negativo y mantener un estilo de vida activo y saludable durante esta crisis global.

4.1 ¿Qué fue el COVID-19?

COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2, y fue detectada por primera vez en la ciudad de Wuhan, en China, en diciembre de 2019. Desde entonces, el virus se ha propagado rápidamente a nivel global, convirtiéndose en una pandemia declarada

por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020. La enfermedad puede transmitirse a través de gotículas y partículas respiratorias y contacto con superficies contaminadas destacando su mayor facilidad de contagio que enfermedades como la gripe, y sus síntomas incluyen desde fiebre, tos seca y dificultad para respirar hasta pérdida de olfato, mucosidad nasal, dolores musculares o fatiga (OMS, 2021).

Uno de los problemas de esta enfermedad fue su desconocimiento de ella. En un primer momento de la pandemia, el un paciente portador de COVID-19 era contagioso desde 2-3 días antes de la aparición de síntomas hasta mínimo 8 días después de los síntomas, llegando a haber casos de personas contagiosas hasta 20 días después. (Ministerio de Sanidad, 2020)

4.2 Consecuencias de la nueva enfermedad

Bajo este contexto de pandemia global, el 14 de marzo de 2020, el Gobierno de España, por segunda vez en nuestra historia constitucional, aprobó el Real Decreto 463/2020 por el que se declaraba el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 (Fernández de Gatta, 2020). De esta forma las principales medidas incluyeron:

1. Limitación de la circulación: la población tenía prohibida la salida de sus hogares, excepto por motivos esenciales como ir al trabajo, hacer compras, acudir a una cita médica o cuidar a una persona dependiente.
2. Cierre de establecimientos: se cerraron todos los establecimientos no esenciales, incluyendo bares, restaurantes, gimnasios, cines, teatros, etc.
3. Suspensión de actividades: se suspendieron muchas actividades públicas y privadas, incluyendo reuniones sociales, cultos, eventos deportivos, etc.
4. Control fronterizo: se reforzó el control en las fronteras terrestres, marítimas y aéreas para evitar la entrada y salida de personas no autorizadas.
5. Restricción de la movilidad entre regiones: se establecieron restricciones en la movilidad entre regiones para evitar la propagación del virus. (BOE, 2020)

España en el momento de la declaración del estado de alarma se encontraba en el comienzo de la pandemia con 5.753 contagios y 136 muertes notificadas, un mes más tarde, España contaba con 172.541 contagiados y 18.056 muertes (Gobierno de España, 2020) por lo que queda en evidencia el alto ritmo de contagio y la poca capacidad de detección al inicio de la pandemia. El Gobierno de España impuso el uso obligatorio de mascarillas en espacios públicos cerrados, así como en espacios al aire libre donde no fuera posible una distancia física de al menos 2 metros.

El estado de alarma y su correspondiente confinamiento de la población en sus hogares con sus excepciones por motivos esenciales se prolongó hasta junio de 2020. Sin embargo, a medida que la situación mejoraba y se lograba un control efectivo sobre la propagación del virus, se inició un proceso de desescalada gradual que permitió la reapertura gradual de la economía y la vida social en un entorno controlado y seguro.

El proceso de desescalada se dividió en fases, cada una de las cuales se aplicó de forma diferente en las diferentes comunidades autónomas en función de su situación epidemiológica. El proceso de desescalada en España se dividió en 4 fases, y cada fase se aplicó de forma diferente en las diferentes comunidades autónomas en función de su situación epidemiológica. A continuación, se describen en detalle las 4 fases:

- Fase 0: Durante esta fase, se permitió la reapertura de algunos comercios y servicios pequeños, así como la realización de actividades al aire libre con restricciones de aforo y distanciamiento social. También se permitió la visita a familiares y amigos, siempre respetando el distanciamiento físico y el uso de mascarillas.
- Fase 1: En esta fase, se permitió la reapertura de bares y restaurantes con restricciones de aforo y horario. También se permitieron las reuniones familiares y sociales en grupos pequeños al aire libre y con el uso de mascarillas. Además, se permitieron los entrenamientos deportivos al aire libre y la realización de actividades culturales y deportivas con restricciones de aforo y distanciamiento social.
- Fase 2: Durante esta fase, se permitió la vuelta a las clases presenciales y la reapertura de museos y cines con restricciones de aforo y distanciamiento social. También se

permitieron las reuniones familiares y sociales en grupos de hasta 20 personas al aire libre y con el uso de mascarillas.

- Fase 3: En esta última fase, se permitió la realización de eventos deportivos y culturales con restricciones de aforo y distanciamiento social, así como la reapertura de instalaciones deportivas y teatros. Además, se permitieron las reuniones familiares y sociales en grupos de hasta 50 personas al aire libre y con el uso de mascarillas (Consejo de Ministros y El Mundo, 2020)

Es importante destacar que, en cada fase, las medidas restrictivas y las restricciones de aforo se fueron relajando de forma gradual y controlada en función de la evolución de la situación epidemiológica. También se hizo hincapié en la importancia del uso de mascarillas, el distanciamiento físico y la higiene personal para prevenir la propagación del virus.

El proceso de desescalada continuó hasta que el 21 de junio de 2020 se levantó el estado de alarma y se permitió la vuelta a una nueva normalidad, siempre bajo el marco de medidas de precaución y control para evitar un resurgimiento de la pandemia. Cabe destacar que España no vivió una situación parecida a la previa a la pandemia hasta bien entrado el año 2022 cuando el 20 de abril de ese año se aprobó el fin de la obligatoriedad del uso de las mascarillas en espacios interiores, hasta entonces, aún ni con más del 80% de la población vacunada se vivía sin restricciones. (Consejo de Ministros, 2022).

4.3 Consecuencias para el consumidor y el sector

En España, los gimnasios abrieron en la Fase 3 de la desescalada, junto con otras instalaciones deportivas y culturales, siempre con restricciones de aforo y distanciamiento social, y medidas de protección adicionales, como el uso de mascarillas, la limitación de aforo y la higiene de manos.

Es importante destacar que la apertura de los gimnasios y otras instalaciones deportivas en la Fase 3 fue un paso importante para apoyar la recuperación económica y física de la población después de meses de confinamiento y restricciones. El impacto económico y social del COVID-19 en España fue muy significativo en 2020, ya que la pandemia causó una

disminución en la actividad económica, aumento del desempleo y una disminución del PIB tanto a nivel nacional como europeo.

Según el Gobernador del Banco de España, Hernández de Cos (2020), el PIB español disminuyó en un 11,2% en el primer semestre de 2020 en comparación con el mismo período del año anterior, lo que refleja el impacto significativo de la pandemia en la economía española. Además, el desempleo aumentó en 4,3 puntos porcentuales durante el mismo período, alcanzando una tasa del 16,3%.

Otro estudio realizado por la Arce (2021) y la Fundación BBVA (2020) concluyen que el impacto económico de la pandemia en España se ha concentrado principalmente en el sector servicios, especialmente en los sectores de turismo, hostelería y comercio, que han sufrido una disminución significativa en su actividad debido a las restricciones impuestas para prevenir la propagación del virus.

Sin embargo, durante este periodo no solo encontramos grandes impactos a nivel económico sino también a nivel psicológico y de comportamiento de las personas durante la pandemia del COVID-19 en España. González-Sanguino et al. (2020), señalan que la incertidumbre y el miedo a contraer la enfermedad, así como la preocupación por la salud de seres queridos y la incertidumbre económica, llevaron a un aumento en los trastornos de ansiedad y depresión en la población española. Es decir, gran parte de la población en los primeros meses de pandemia adquirió un temor generalizado a contagiarse de la enfermedad, un miedo que les persiguió aún meses después de entrar en esa nueva normalidad.

Además de los efectos psicológicos, la pandemia del COVID-19 también tuvo un impacto significativo en la vida social y de ocio de las personas en España. Un estudio publicado en la revista *Social Science & Medicine* en 2020 encontró que la mayoría de las personas experimentaron una reducción en su vida social y de ocio debido a las restricciones de contacto físico y a la cancelación de eventos sociales y de entretenimiento (O'Sullivan et al., 2021)

Por otra parte, las restricciones de contacto físico y la necesidad de mantener una distancia física pueden haber llevado a una disminución en la satisfacción y la calidad de las relaciones

interpersonales. Sin embargo, también se encontró que la pandemia ha aumentado la importancia de la comunicación y la conexión virtual, y ha fomentado la importancia de la familia y los amigos cercanos. (Derrer-Merk et al., 2022)

Además de su impacto en la vida social y de ocio, la pandemia del COVID-19 también tuvo un impacto significativo en la actividad física y en el uso de los gimnasios. Un estudio publicado en la revista *Health Promotion International* en 2020, encontró que muchas personas aumentaron su nivel de actividad física durante la pandemia, ya que buscaban una forma de mantenerse saludables y combatir el estrés y la ansiedad. Este aumento de la actividad física se debió en parte a la popularidad de los entrenamientos en casa y a la disponibilidad de aplicaciones y recursos en línea (Runacres et al., 2021).

Sin embargo, la pandemia tuvo un impacto negativo en el uso de los gimnasios y en la actividad física en general. Los gimnasios permanecieron cerrados durante el confinamiento, mientras que, en la desescalada, las restricciones de contacto físico y la necesidad de mantener una distancia física limitaron la capacidad de las personas de asistir a clases grupales y de hacer ejercicio en grupo. Además, muchas personas experimentaron una reducción en su nivel de actividad física debido a la falta de motivación y la ausencia de entorno social favorable (Krüger et al., 2020).

En España, el impacto del COVID-19 en la actividad física y los gimnasios ha sido significativo. Durante los primeros meses de la pandemia, las restricciones de movilidad y las medidas de distanciamiento social llevaron a la cancelación de clases y el cierre de gimnasios (Hernández-Jaña et al., 2021). Sin embargo, también se produjo un aumento en el interés por la actividad física en casa, con un aumento en la búsqueda de recursos en línea y la compra de equipos deportivos (Runacres et al., 2021). Volvemos a observar como la sociedad es quien adapta sus necesidades y sus condiciones a la realización del ejercicio.

Estos resultados indican que la pandemia del COVID-19 tuvo un impacto mixto en la actividad física y en el uso de los gimnasios en España. Por un lado, muchas personas aumentaron su nivel de actividad física y adoptaron formas de hacer ejercicio en casa se fomentó el uso de la tecnología para realizar clases o cursos online. No obstante, las restricciones de contacto físico y el cierre de gimnasios pueden haber disminuido la actividad

física y limitado la capacidad de las personas de hacer ejercicio en grupo, relacionado también con ese cierto miedo de la gente a contagiarse de la enfermedad y transmitírselo a sus familiares y amigos.

4.4 Situación en los centros fitness

Para poder comprender como afectó la pandemia en términos de restricciones a los centros fitness debemos realizar una línea temporal para comprender sus limitaciones de aforo y sus cambios de normativas adaptándose a las medidas por la pandemia:

- El 16 de marzo de 2020, los gimnasios y centros deportivos fueron cerrados y las actividades deportivas se cancelaron en toda España (Real Decreto 463/2020, 2020).
- El 25 de mayo de 2020, se permitió la reapertura de los gimnasios con ciertas medidas de seguridad, incluyendo la limitación de la capacidad y el distanciamiento social (Real Decreto Ley 17/2020, 2020). La limitación de aforo fue del 30% en interiores (Ministerio de Sanidad, 2020).
- En julio de 2020 se incrementa el aforo al 50% (Ministerio de Sanidad, 2020).
- En noviembre de 2020 debido a un aumento de casos de covid-19, el gobierno español vuelve a limitar el aforo al 30%. En algunas comunidades autónomas se llegaron a cerrar temporalmente hasta enero de 2021 (Ministerio de Sanidad, 2020).
- En marzo de 2021 el aforo se incrementa al 50% e irá adaptándose el aforo a las necesidades e la pandemia hasta que en octubre de 2021 la Comunidad de Madrid elimina las restricciones de aforo de los gimnasios, aunque seguirá habiendo la obligatoriedad del uso de mascarillas (CMDSports, 2021).

En marzo de 2020 previo al confinamiento debido al estado de alarma, los diferentes miembros de la junta directiva del FNEID, quienes son a su vez CEOs de diferentes cadenas fitness, se encontraban en una posición dividida en donde un gran número de ellos no tenía

ningún plan de contingencia ante la posibilidad de una pandemia global, debido a que consideraban esa probabilidad como algo residual. Únicamente aquellas cadenas participadas por fondos de inversión contaban con estos planes de emergencia (Roberto Ramos, 2023).

Roberto Ramos destaca que cuando comenzó la pandemia, se procedió a la devolución total de las cuotas ya pagadas y comenzó un proceso de resiliencia para el sector debido a las diferentes legislaciones por comunidades. En el caso de Galicia, por ejemplo, a pesar de que la actividad con medidas de distanciamiento y de aforo se fue recuperando paulatinamente, en febrero de 2021 los centros fitness gallegos volvieron a cerrar durante más de un mes (2023).

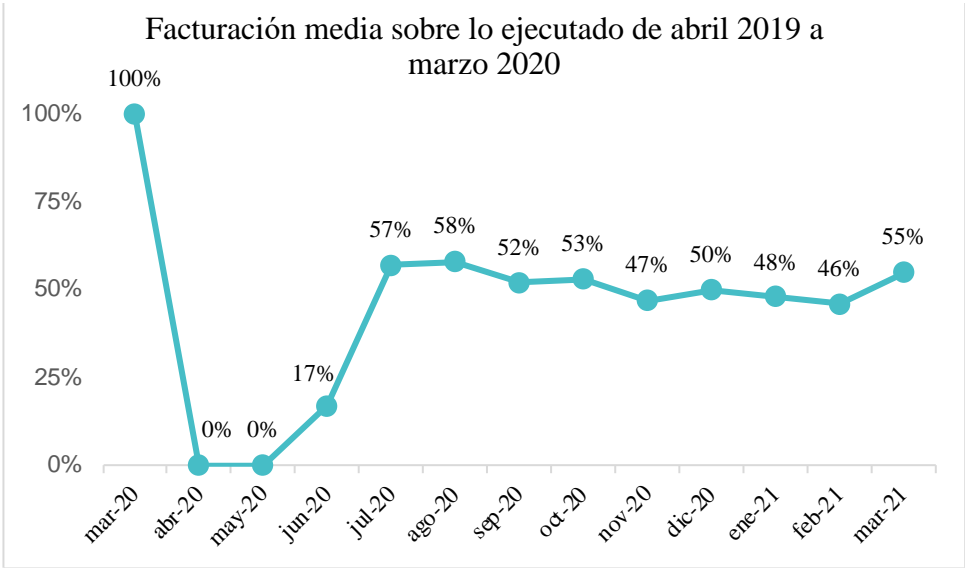
Durante los primeros meses de pandemia, cuando los gimnasios se encontraban principalmente cerrados, comenzaron a ofrecer plataformas online de clases dirigidas para realizar ejercicio desde casa. Estos servicios fueron siempre desde el principio gratuitos para los socios y se ofrecían para dar un valor añadido a los clientes y poder ayudarles ante la difícil situación. A medida que las semanas avanzaron, numerosas compañías comenzaron a abrir sus servicios online de forma gratuita

En resumen, los centros fitness se encontraron bajo restricciones de aforo durante más de un año y medio, además de que en su interior los clientes debían usar obligatoriamente la mascarilla a la hora de realizar ejercicio, siendo este un complemento molesto para la gran mayoría. Las mascarillas en los gimnasios no desaparecerán hasta abril de 2022, es decir, dos años después de la aparición del estado de alarma (Antena3, 2022).

Es evidente que los centros fitness durante el primer año de pandemia no solo tuvieron que hacer frente a las constantes reducciones y ampliaciones de su aforo junto con cierres intermitentes entre desde el otoño de 2020 a invierno de 2021, sino también a ese miedo de una parte de la población de contagiarse. A pesar de los esfuerzos por parte de los gimnasios de realizar labores de limpieza y desinfección constantes, y de promocionar los gimnasios como un entorno seguro donde el riesgo de contagio era mínimo, la realidad fue que el sector fitness fue uno de los que más sufrió los efectos de la pandemia.

En el siguiente gráfico se expone el porcentaje de facturación media del sector entre los meses de marzo 2020 a marzo 2021 en comparación respectivos meses de año 2019 sin COVID-19. De esta forma observamos como la facturación media del sector se redujo hasta un 64% en comparación con el año anterior.

Figura 7. Facturación media en comparación con el mismo mes sin COVID-19 (2020-2021)



Fuente: Elaboración propia basada en datos de Valgo (2021)

Observamos que a nivel de facturación el descenso se hizo evidente, en parte por las restricciones de aforo impuestas por el gobierno de España. Como puede observarse los centros permanecieron sin ningún tipo de ingresos durante los dos primeros meses hasta que pudieron abrir con multitud de restricciones en junio de 2020 donde se fomentaba el uso de instalaciones en el exterior y con aforos muy reducidos en interiores, provocando que apenas se pudiese observar solamente un 17% de recuperación en el sector. Además, los gimnasios en el marco de su recuperación tuvieron que hacer frente a diversos retos como mayores gastos de limpieza, las dudas de la gente acerca de los gimnasios o la situación de los ERTES.

A nivel internacional se estima que los gimnasios tuvieron que aumentar los costes de limpieza y desinfección para garantizar la seguridad de los clientes y el cumplimiento de normas sanitarias en un 30% (Roberto Ramos, 2023). En España, el desafío fue aun mayor y se estima que estos costes se incrementaron hasta un 50% en comparación con niveles previos a la pandemia (FNEID, 2020).

Otro punto por destacar fue el gasto para el acondicionamiento de los gimnasios a las medidas sanitarias necesarias como mamparas, cámaras de temperatura etc... En el caso de BeOne hubo un gasto de medio millón de euros en únicamente en este concepto, llegando a haber cadenas que se gastaron más de 4 millones de euros (Roberto Ramos, 2023).

Desde el punto de vista de los clientes, la percepción del riesgo de contagio en los gimnasios supuso un factor importante en la toma de decisiones de asistir o no a ellos, a nivel internacional el 39% de los clientes evitaban el gimnasio debido a la preocupación por la seguridad y riesgo de contagio (Health Club Management, 2020). En España, sin embargo, el porcentaje asciende al 54% de los socios, siendo un número mucho mayor (FNEID, 2020).

Cabe destacar que el alto número de casos y muertes en España debido a la pandemia contribuyó a la percepción de miedo de contagio en estos centros. A pesar de que los gimnasios se promocionaron como lugares seguros de cara a los contagios, nunca fueron defendidos por las autoridades y siempre fueron uno de los sectores más castigados por las medidas ante los distintos rebrotes de la pandemia. Según The Global Health & Fitness Association, a través de los hallazgos de un estudio de la Universidad de Oregón, los gimnasios tienen un bajo riesgo de transmisión del COVID-19, no se encontró correlación entre la asistencia a gimnasios y aumento de casos de la enfermedad (2020). De esta forma se demostró que las garantías y medidas sanitarias de los gimnasios, siempre guardando la distancia mínima de 2 metros, labores de desinfección o uso obligatorio de mascarilla eran efectivas para evitar el contagio de la enfermedad.

A nivel operativo, los centros tuvieron que poner a una gran parte de su plantilla en ERTE. Según la FNEID alrededor del 80% de los trabajadores de gimnasios fueron llevados a ERTE para luego ir reincorporándolos paulatinamente. Roberto Ramos destaca 1.000 de los 1.200 trabajadores de BeOne fueron llevados a ERTE, mientras que los que siguieron, tuvieron que realizar congelaciones o reducciones de sus salarios. No obstante destaca el sentimiento generalizado de los gestores por no despedir a ningún empleado y poder volver a contar con todos los trabajadores (2023).

5. Análisis de la recuperación del sector del fitness después de la pandemia: Evolución del mercado y del consumidor en el sector del fitness después del COVID-19

El sector del fitness se vio duramente golpeado por la pandemia del COVID-19, obligando al cierre temporal de los centros y generando incertidumbre en cuanto a su recuperación. En este capítulo se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la evolución del mercado y del consumidor en el sector del fitness después de la pandemia, prestando especial atención a la identificación del tipo de cliente que volvió primero al gimnasio y cómo los centros salieron de la crisis económica generada por la pandemia. Además, se comparará el número de clientes y la rentabilidad de los centros antes y después de la pandemia, y se examinarán los ingresos obtenidos desde marzo de 2021 hasta la actualidad. Asimismo, se estudiará el surgimiento de un nuevo tipo de cliente más joven y preocupado por su salud, y se analizarán las expectativas del sector en cuanto a su proceso de integración y el momento en que se prevé su completa recuperación.

Como se ha observado a lo largo de este TFG, el sector del fitness en 2019 se encontraba en un momento álgido, con una facturación aproximada de 1.075M de euros distribuidos en unos 4.253 centros operativos y con unos 5,5 millones de clientes. Esta situación planteaba a las cadenas de gimnasios una situación de asumir riesgos para llevar a cabo expansiones corporativas o aumentar la inversión con el objetivo de abrir nuevos centros, captar más clientes y poder ir poco a poco consolidando un sector muy atomizado y que buscaba un líder.

A nivel usuario observábamos un aumento de la demanda de clases dirigidas y funcionales donde el usuario busca una actividad dirigida a quemar calorías y perder peso. Esta tendencia venía alineada con el aumento por la preocupación por la salud de los españoles por lo que iba provocando poco a poco un aumento de la población inscrita en un gimnasio. Según Roberto Ramos, los países nórdicos o en Estados Unidos cuentan con tasas de penetración superiores al 20%, además aproximadamente el 47% de la población realiza algún tipo de actividad física al menos una vez a la semana. De esta forma se hace evidente el potencial de atracción de nuevos usuarios que tienen los gimnasios debido a considerarse un sector en expansión y a un por acabar de explotar del todo (2023).

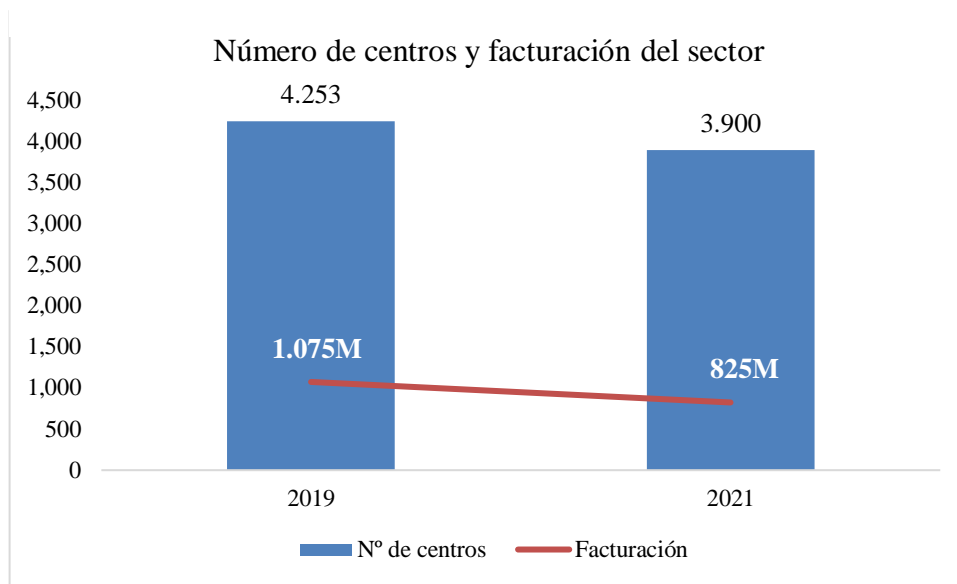
5.1 Ingresos y Centros

La llegada del COVID-19 como hemos visto supone un reto tanto a nivel operativo como financiero para todos los centros. El Informe Económico del Fitness destaca que la caída promedio de los ingresos en 2020 fue del 64%, si nos centramos en las treinta primeras cadenas, su caída fue del 55%. Todo esto provocó a su vez que más de 240 gimnasios no fueron capaces de reabrir ese mismo año debido a la imposibilidad de cubrir su estructura de costes (2021). Es evidente el fuerte impacto del COVID-19 en el sector del fitness, no solamente en sus momentos iniciales sino tras los meses venideros, cabe destacar que la economía española se contrajo un 11% en 2020, un dato muy inferior al del sector de gimnasios (BDO, 2021).

La recuperación en términos de facturación continúa siendo lenta debido a la multitud de restricciones e incertidumbre que se vivió hasta abril de 2022. Todo ello provocó que la facturación de los gimnasios en 2020 fuese de 700 millones de euros y de 825 millones de euros en 2021 repartidos en unos 3.900 gimnasios.

En el siguiente gráfico se puede observar comparar la facturación de 2019 y 2021, observando un descenso de -23% y un descenso del 8% de los centros abiertos antes de la pandemia. Debemos destacar que como se ha mencionado anteriormente en este TFG, en 2021 encontramos un año en donde cada Comunidad Autónoma legislaba de forma diferente en cuanto a restricciones de aforo, horarios o incluso con paralizaciones totales de la actividad física.

Figura 8. Facturación y número de centros fitness en 2019 vs 2021

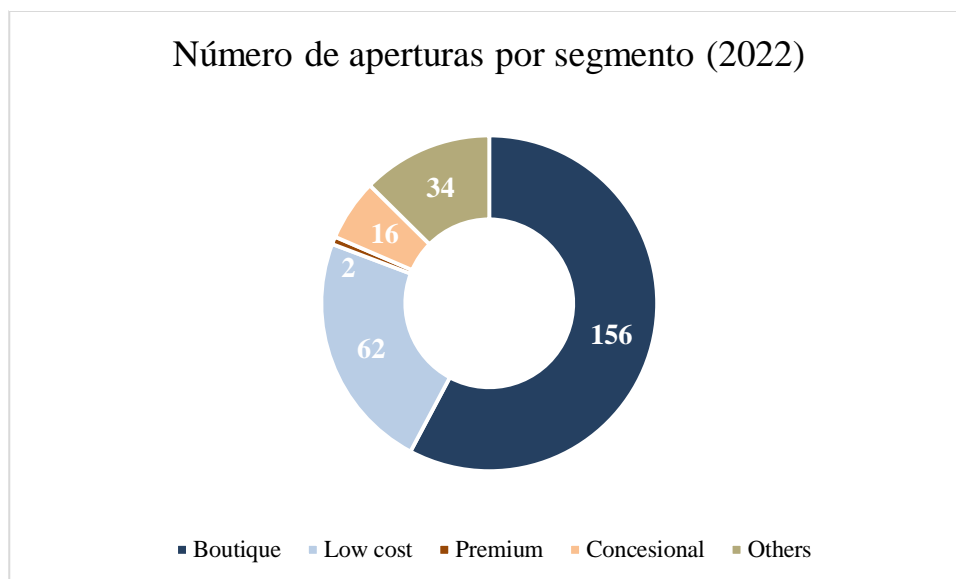


Fuente: *Elaboración propia basada en datos de BDO (2022)*

Es evidente que los continuos cambios de las medidas sanitarias como el aforo o horarios de apertura afectaron negativamente a los centros aún en 2021, impidiéndoles lograr una recuperación total en 2021. Según la encuesta de BDO (2022) a los principales CEOs de las cadenas de gimnasios, en 2021 apenas el 5,3% esperaba que el volumen de negocio del segundo semestre de 2022 fuese equivalente al nivel de 2019, mientras que un 34,2% pensaba que serían en el primer semestre de 2023 y otro 34,2% en el segundo semestre de 2023.

El número de centros fitness en sufrió un descenso claro en 2020 (240 centros). No obstante, podemos observar que las cadenas de gimnasios han intentado realizar esfuerzos para poder recuperarse de los efectos del COVID-19. A pesar de que 2022 ha sido el primer año desde 2016 en el que las operaciones corporativas han decrecido, ha sido el año en el que más nuevos centros se han abierto en el último lustro con 270 nuevas aperturas, siendo los sectores *low cost* y *boutique* los más activos (CMD Sport, 2023)

Figura 9. Apertura de nuevos centros por segmento en 2022



Fuente: *Elaboración propia basada en datos de BDO (2022)*

5.2 Precios y Rentabilidad

Según Palco23, en septiembre de 2022 la recuperación de la facturación del fitness se encontraba al 95% comparado con septiembre de 2019. No obstante, el número de socios a nivel global era aún un 10% inferior a niveles previos al COVID-19 (2023). De esta forma nos encontramos con un fenómeno singular en donde observamos operadores que han recuperado el nivel de facturación previo a la pandemia, pero con un menor número de abonados. La realidad es que nueve de cada diez directivos de cadenas de gimnasios en 2021 anticipaban una subida de precios a lo largo de 2022 en torno a 40 puntos porcentuales, aunque con el valor añadido de intentar dar más servicios en sus gimnasios (BDO, 2022). Esta subida de precios se ha consolidado en 2023, donde nos encontramos que los gimnasios han subido sus cuotas mínimo un 6% con la intención al menos de equipararse a las subidas del IPC.

La situación de una subida de precios generalizada se debe también a la situación de que el sector fitness no consigue recuperar sus niveles de rentabilidad previos a la pandemia por varios motivos. En el sector concesional a pesar de ser un modelo que ha recuperado con mayor rapidez su nivel de socios pre-pandémicos (en torno al 97-100%) a finales de 2022,

ha tenido problemas debido a los costes energéticos derivados de la guerra en Ucrania. Su modelo basado en grandes superficies con zonas multideportes (pádel o fútbol sala) sumado a la gran cantidad de zonas de agua, ha provocado que sus costes de luz se triplicasen durante los primeros trimestres de 2022, siendo este un gasto que suponía el 30% del presupuesto de los gimnasios (2PlayBook, 2022).

En cuanto a otros modelos de gimnasios, nos encontramos que a pesar de que hayan tardado unos meses más en llegar a ese nivel de socios de 2019 (debido en parte a que se caracterizan por tener un cliente menos fiel y con tasas mayores de rotación como el *low cost*), su descenso de la rentabilidad no tiene como factor principal la subida de los costes de energía, sino a su endeudamiento llevado a cabo durante la pandemia del COVID-19 como consecuencia de los préstamos concedidos con el aval del Instituto de Crédito Oficial (ICO). Los gimnasios en febrero de 2020 se encontraban en un momento de poca deuda neta (incluso negativa), se encontraban en una situación de bajo apalancamiento, encontrándose en un momento de preparación para realizar expansiones corporativas o realizando inversiones a partir de tesorería como era el caso de DreamFit o Bonasport (2PlayBook, 2022). En el caso de BeOne, que se encontraba a un mes de realizar la firma de adquisición de otra cadena, si la pandemia hubiese sido en abril de 2020, se hubiese encontrado en una situación muy difícil debido a ese proceso en el cual hubiese aumentado su apalancamiento (Roberto Ramos, 2023).

De esta forma, los gimnasios que decidieron endeudarse durante la pandemia actualmente sufren una pérdida de rentabilidad sumado a un encarecimiento de su deuda debido a la subida de los tipos de interés. Según BDO, el 47% de las cadenas de gimnasios, actualmente cuenta como mayor temor el excesivo endeudamiento como resultado del Covid-19 (2023). Toda esta situación provoca que las operaciones corporativas y planes de expansión pensados antes de la pandemia, sean imposibles de llevar a cabo actualmente.

Como dos últimos factores de que la rentabilidad previa de los gimnasios no se haya recuperado a febrero de 2023, ha sido las subidas del salario mínimo interprofesional (SMI) en donde si bien las anteriores subidas no afectaban tanto debido a que los gimnasios tendían a pagar por convenio un 10% más del SMI, la actual subida de 2023 provoca un aumento del

gasto de personal en un 8% que se viene a sumar a un aumento medio del 6% del gasto de los alquileres.

Todos estos factores han provocado que el sector del fitness y sus gimnasios haya tenido una pérdida de valor de su negocio desde el comienzo de la pandemia. Según la encuesta realizada por BDO, los gimnasios estiman que su rentabilidad no volverá a los niveles de 2019 hasta 2024 o 2025 dependiendo de la evolución de la economía, el IPC y la subida de los costes energéticos derivados de la guerra de Ucrania.

5.3 Clientes

Una vez explicada la evolución de los centros, los precios y la rentabilidad, se va a proporcionar una visión de que tipo de cliente fue el que volvió antes a los centros, que tipos de negocio adquirieron ese nivel de socios pre-pandémicos y que tipo de cliente surge después del COVID-19 y si la pandemia ha influido en el consumidor y que nuevas tendencias encontramos en el sector.

Según Roberto Ramos, podemos afirmar que el primer tipo de cliente que volvió primero a los gimnasios fue aquel consumidor más fiel, son aquellos que previo a la pandemia acudían a los centros de forma regular y semanal más de 3 veces a los centros. Se caracterizan por ser un tipo de cliente joven (entre 23 y 30 años), concienciados con la pandemia, pero con menos riesgo de contagio que personas con más edad o los más jóvenes sin una rutina de ejercitarse asentada al completo todavía (2023).

Como se ha descrito anteriormente, 2021 fue un año duro aún para el sector debido a la multitud de restricciones e incertidumbre acerca de las nuevas cepas, vacunas, reinfecciones...etc. Fue un año donde los centros crearon la base para una progresiva recuperación. Si en marzo se encontraban al 55% de su recuperación no fue lo suficiente para poder alcanzar la facturación pre-pandémica aunque si para aumentar un 18% con respecto a 2020 y siendo un 23% inferior a 2019.

Si algo se caracterizó el comienzo 2022 fue por su incertidumbre. Según CMD Sport, con datos de FitnessKPI, en mayo de 2022 los socios globales en el sector del fitness se

encontraban aún a un 84% de los niveles previos al COVID-19, llevando estancada esta recuperación durante los 3 meses previos (2022). No obstante, fue un año en el que los centros boutique consiguieron la ocupación que tenían previa a la pandemia ese mismo verano. Se debe gracias a su modelo de negocio basado en sesiones con grupos reducidos y enfocados en la realización de una actividad intensa que al principio de la pandemia les colocaba como un modelo fuerte y seguro debido a que eran locales donde se podían guardar las distancias de seguridad y con poca gente, otorgando la confianza necesaria a los consumidores para acudir a estos centros.

Es a finales de 2022, tras un verano sin restricciones, cuando vuelve esa confianza plena del consumidor y donde encontramos que a septiembre de 2022 el 91% del nivel socios previos a la pandemia ya había vuelto a los centros. En el caso de los *concesionales* y *premium* podemos afirmar que en noviembre de ese año, recuperan su 100% de socios previos en la mayoría de las cadenas, así como un aumento en los accesos a los centros hasta llegar al 102%, es decir, los socios acuden en una frecuencia mayor a los centros que en 2019. Este hecho en parte se debe a una mayor preocupación por la salud y el amplio rango de servicios que incluyen estos centros, así como sus grandes instalaciones, creando un valor añadido y diferencial para sus clientes.

En los modelos más *low cost* y *middle market* la recuperación está siendo más difícil, encontrándonos con cadenas incluso aún al 80% en febrero de 2023. Roberto Ramos nos destaca que este retraso se debe al modelo de negocio de estos centros en donde el 24% de sus socios acude 2 o menos veces a la semana a los centros y en donde el porcentaje de socios que tienen un periodo de permanencia de menos de un año es del 49%, siendo menos de tres meses un 13,5% (Valgo, 2020).

Es evidente que en 2023 la recuperación a nivel de socios en el sector será total. Podemos afirmar que existe un tipo de cliente que no ha vuelto a los centros, y es el motivo de que muchos gimnasios *low cost* aún no cuenten con ese nivel previo deseado. Este tipo de cliente es aquel que acudía poco al gimnasio, que no se tomaba en serio el ejercicio físico y que podía pasarse dos semanas o incluso un mes sin acudir al gimnasio.

Tras la pandemia del COVID-19 a pesar de que en el sector del fitness los centros han perdido a ese cliente menos fiel y con un menor hábito deportivo, Roberto Ramos destaca la aparición de un nuevo tipo de usuario que destaca por ser un consumidor más joven de lo habitual, que está concienciado con su salud pero que encuentra el gimnasio como una actividad donde poder socializar, ir con amigos y que buscan un mayor valor añadido que acudir simplemente a una sala con máquinas y pesa. Se trata de un tipo de cliente que busca que ir al gimnasio sea una experiencia y poder fidelizar esa rutina (2023).

5.4 Análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector fitness a raíz del COVID-19

Como se ha visto a lo largo de este TFG, el sector del fitness ha experimentado un grande reto en los últimos tiempos debido a la pandemia del COVID-19 y las medidas tomadas para combatirla. Desde el cierre de gimnasios y centros deportivos hasta la implementación de protocolos de seguridad y la reducción de aforos, el sector ha tenido que adaptarse constantemente para sobrevivir. En este contexto, la matriz DAFO se convierte en una herramienta fundamental para analizar la situación actual del sector y las oportunidades y amenazas que se presentan en las diferentes fases de desescalada. A través de este análisis, se pueden obtener conclusiones valiosas para determinar si la evolución del sector continúa siendo la misma de forma que el periodo del COVID-19 ha sido algo residual y anecdótico en la historia del fitness o ha marcado un antes y un después en cuanto al funcionamiento del sector.

Figura 10. Análisis DAFO sector fitness a raíz del COVID-19

	INTERNO	EXTERNO
NEGATIVO	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento endeudamiento empresas y pérdida de valor -Menor adaptación a los negocios en línea por parte de numerosos operadores -Subida de los costes y precios 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incertidumbre ante nuevas amenazas sanitarias -Aumento de los tipos de interés y cuotas de sus préstamos -Entrada de competidores extranjeros por barreras de entrada bajas
POSITIVO	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sector resiliente -Concienciación de tener hábitos de vida saludables 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de aumentar la tasa de penetración -Actividad corporativa de fusiones y adquisiciones - Reducción del IVA del 21%

Fuente: *Elaboración propia*

- **Debilidades**

Las debilidades del sector del fitness provienen principalmente como causa de los cierres totales o parciales a raíz de la pandemia además del descenso temporal de más de 2 años del total de sus usuarios previos. Toda esta situación ha provocado que numerosos centros fitness tuvieran que recurrir a medidas de endeudamiento para poder mantener el negocio en funcionamiento provocando una pérdida de valor en sus resultados financieros y haciendo que las empresas fitness se encuentren más expuestas a las incertidumbres del mercado debido a ese aumento en su apalancamiento. Si observamos las conclusiones de Roberto Ramos o las tendencias de los fitness actuales, observamos que el entrenamiento online o al aire vuelve a situarse a niveles pre-pandemia. Roberto Ramos afirma que, una vez alcanzada la normalidad total, el consumidor vuelve a las tendencias previas.

No obstante, el COVID-19 ha provocado que numerosas empresas utilizaran medios digitales como medida de marketing, organización o funcionamiento, a pesar de esto, el sector del fitness sigue teniendo una brecha digital comparado con otros sectores. Durante la pandemia el uso de la tecnología ha ofrecido a clientes la posibilidad de seguir conectado con sus entrenadores personales o con sus rutinas de ejercicios, no obstante, no se puede apreciar una tendencia continuista invirtiendo en estos servicios. Únicamente los gimnasios *Premium* proveen a sus clientes de servicios en línea de rutinas, nutrición o atención más personalizada.

Además, a raíz del COVID-19 la economía ha sufrido varias crisis han sido el aumento de los precios generalizados derivados de una fuerte inflación que ha provocado un aumento de los costes de los gimnasios, así como una fuerte subida de los costes energéticos derivados de la guerra de Ucrania, que ha derivado en un aumento de los precios de las cuotas a los clientes para poder contrarrestar esa pérdida de rentabilidad. El sector *lowcost* en donde sus precios se caracterizaban por ser inferiores a 25 euros, actualmente es común observar precios en torno a 30-35 euros contrayendo su diferencia con el *middle-market*, a la vez que comienzan a dar una oferta más amplia de servicios.

- **Amenazas**

La pandemia del COVID-19 se ha caracterizado por no seguir un comportamiento lineal, dando lugar a continuas y recurrentes restricciones que aparecían y se eliminaban conforme al surgimiento de nuevas cepas del virus o según el estado de vacunación de la población española. La pandemia ha sido persistente en el tiempo y aunque hoy en día parezca que ya ha pasado, los gimnasios deben contar con un plan de acción de crisis sanitarias ya que siempre va a existir la posibilidad de nuevas restricciones o cierres que limiten la actividad económica por motivos sanitarios.

Por otra parte, debido a ese aumento del apalancamiento a consecuencia del COVID-19 que ha provocado que las empresas fitness estén más expuestas a los ciclos económicos, observamos que la actual crisis financiera y bancaria derivada de un aumento de los tipos de interés debido a la fuerte inflación que soporta la economía global es una clara amenaza para los operadores obligándoles a tener que pagar mayores cantidades de cuotas o forzarles a intentar refinanciar su deuda.

Además, la guerra de Ucrania que ha derivado en el aumento de los costes energéticos no parece que vaya tener una resolución en el corto medio plazo, por lo que los costes energéticos se prevén que vayan a continuar más elevados que previa a la pandemia

El sector fitness español ha demostrado ser muy resiliente en los tiempos de crisis e incertidumbre, además, el potencial del fitness en España se ha hecho evidente. Numerosos fondos de capital riesgo extranjeros están poniendo en su foco a los operadores nacionales. No obstante, el sector debe tener cuidado a la aparición de competidores extranjeros con modelos funcionales como en Estados Unidos o en los países nórdicos. El sector del fitness español cuenta con mucho recorrido de crecimiento, sin embargo, las barreras de entradas en nuestro país son bajas, evidenciando la posibilidad de que operadores extranjeros vean en España un territorio donde expandir sus negocios. Un claro ejemplo de ello es la famosa cadena de gimnasios *lowcost* McFit, la cual irrumpió en el mercado español en 2009 y actualmente cuenta con más de 40 centros.

- Fortalezas

El sector del fitness español ha demostrado ser resiliente ante las incertumbres provocadas por la pandemia. Su recuperación es evidente y ha dejado ver un sector muy profesionalizado con una adaptación rápida a todas las necesidades y medidas necesarias para operar los centros de forma segura. Los gimnasios han conseguido crear un espacio seguro y con un riesgo muy bajo de infección. Han logrado crear una imagen de negocios serios y responsables de cara al consumidor.

La pandemia del COVID-19, ha concienciado a la población de la necesidad de tener hábitos de vida saludables como es el ejercicio físico y dejar de lado el llevar una vida sedentaria. Hemos observado como los clientes han ido incorporándose de forma continua a la rutina de acudir a los gimnasios conforme a las condiciones de salud lo permitían. Según Roberto Ramos, los operadores están experimentando un aumento en la frecuencia de uso de las instalaciones, así como el número de personas que acuden a clases colectivas (2023).

El surgimiento de un nuevo tipo de cliente más joven que busca acudir al gimnasio como un acto social y necesario en su vida, es una muestra de que la actividad física va ligado a una reducción del estrés o mejora de la calidad de vida. Gracias al COVID-19, la población tiene una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar personal, en este sentido, los centros se han posicionado fuertemente al asociar la necesidad de acudir a un gimnasio con llevar una vida sana y con menor estrés.

La población comienza a preocuparse más por su salud y eso implica que tengan un gasto mayor en este tipo de actividades. Si bien es cierto que después de la crisis económica del 2008, los clientes optaban por servicios con bajos precios, dando lugar a las cadenas *lowcost*, lo cierto es, que tras el COVID-19 hemos observado un aumento de los precios de las cuotas a raíz de los diferentes motivos mencionados anteriormente que, sin embargo, no han supuesto una reducción de clientes en los operadores. La población está dispuesta a gastarse más dinero en salud.

- **Oportunidades**

La crisis sanitaria del coronavirus ha tenido un gran impacto en el sector del fitness en todo el mundo, y España no ha sido una excepción. Sin embargo, a pesar de los desafíos y las

dificultades, esta situación también ha creado nuevas oportunidades para el sector del fitness español.

En primer lugar, la pandemia ha llevado a muchas personas a reconsiderar su estilo de vida y a buscar formas de mejorar su salud y bienestar. Como resultado, ha habido un aumento en la demanda de servicios de fitness y bienestar en línea, así como de actividades al aire libre. Esto ha dado lugar a un aumento en la oferta y demanda de clases colectivas, entrenamientos personalizados y aplicaciones de fitness en español, lo que ha permitido a los gimnasios y otros proveedores de servicios de fitness llegar a un público más amplio y diverso. Debemos recordar que el sector contaba en 2019 con unas tendencias de crecimiento muy positivas y con un potencial de aumentar la tasa de penetración de los gimnasios hasta el 21% como en países del norte de Europa o Estados Unidos. La pandemia ha acelerado la conciencia por la salud en los ciudadanos.

El hecho de que anteriormente no hubiese un líder en todas las cualidades en el sector generaba que el fitness se encontrase en medio de un proceso corporativo por ver quien podía ocupar ese lugar. Las numerosas operaciones de M&A que confirmaban esta realidad se vieron paralizadas con la llegada del COVID-19. No obstante, tras el cierre temporal o parcial de numerosos centros nos encontramos un aumento del endeudamiento de los centros con un contexto económico de subida de tipos de interés en donde las grandes cadenas pueden contar con la oportunidad de adquirir compañías a un menor precio debido a esa pérdida de valor anteriormente descrita. Según Roberto Ramos, esa gran operación corporativa de fusión o adquisición que crease la mayor compañía de fitness española en todos los términos no se había producido antes del COVID-19 y se espera el momento de verlo. Para él, no es de extrañar que esa operación venga protagonizada por cadenas concesionales junto con las *lowcost* por ejemplo (2023).

Debemos recordar que después de la crisis económica del 2008, el sector del fitness español sufrió una subida del impuesto sobre el valor añadido (IVA) situándolo en el 21% actual. A los empresarios del sector, se les prometió por parte de la administración volver a rebajar ese impuesto cuando la situación lo permitiese (Roberto Ramos, 2023). Es evidente que una rebaja de este impuesto en la actualidad sería un gran alivio para los operadores, debido en

parte por la difícil situación que viven tras esa recuperación de la pandemia del COVID-19 y con el panorama económico actual donde observamos como numerosos centros sufren por esa fuerte inflación generalizada, la subida de los tipos o el coste de la energía. Los gimnasios tienen la oportunidad de poder transmitir la imagen de que la actividad física en los gimnasios es un bien básico y necesario, y ser capaces de asociar la el acudir a un gimnasio como algo que debe estar en el día a día de una persona y no situarse como un servicio o actividad general. Hay una oportunidad real de conseguir una rebaja del IVA del 21% a uno reducido (10%), en donde recordemos que se encuentran servicios como espectáculos deportivos o actividades culturales.

6. Conclusiones

6.1 Principales conclusiones de la investigación

Tras llevar a cabo un exhaustivo análisis sobre el impacto del COVID-19 en el sector de los gimnasios en España, se puede concluir que la pandemia ha supuesto un gran desafío para esta industria. En este trabajo se ha estudiado la situación del sector antes de la crisis sanitaria, se ha analizado cómo la pandemia afectó a los gimnasios durante el período de confinamiento y se ha evaluado su proceso de recuperación posterior.

Durante la pandemia, el sector de los gimnasios se vio obligado a cerrar sus puertas y adaptarse rápidamente a la nueva realidad, lo que tuvo un impacto significativo en la economía del sector y en la forma en que se ofrecen los servicios. Sin embargo, también se observaron algunas iniciativas innovadoras y adaptativas que permitieron a los gimnasios sobrevivir a la crisis.

A lo largo de este trabajo, se han analizado los diferentes factores que han contribuido a la recuperación del sector de los gimnasios en España, tales como la reapertura de los gimnasios, la implementación de medidas de seguridad y la oferta de nuevas opciones para los clientes. A pesar de los desafíos que aún persisten, los resultados indican que el sector está mostrando signos de una casi total recuperación y que se espera que continúe creciendo en el futuro.

Como se ha reflejado en este estudio, el sector del fitness venía de un proceso de recuperación tras la crisis económica del 2008 y con unos importantes planes de expansión tanto a nivel corporativo como de crecimiento orgánico. El potencial del fitness era evidente y así se había demostrado con la entrada de numerosos fondos de capital de riesgo, el aumento de la demanda de servicios fitness o el aumento de los números de centros, así como las aperturas anuales. El COVID-19 supuso la paralización de todas estas buenas tendencias e implicó que todos los operadores tuviesen que replantearse su modelo de negocio además de la incertidumbre sobre como sería la vida con el COVID-19 en los gimnasios.

Se ha observado que a pesar de unos primeros meses de inestabilidad con los usuarios y sus tendencias debido al surgimiento de las nuevas cepas del virus y los cambios en las normas restrictivas en los gimnasios, los centros consiguieron encontrar una cierta normalidad a nivel operativo en el primer cuatrimestre de 2022, lo que se vio traducido en un impulso en su recuperación de los niveles previos a la pandemia. Sin embargo, los operadores han tenido que afrontar hasta la actualidad otro tipo de situaciones que han impedido una recuperación más rápida.

Sin embargo, dejando de lado los actuales problemas derivados de la crisis de Ucrania o el problema de la inflación y observando el análisis DAFO previo, se puede concluir que la pandemia del COVID-19 ha implicado mayores ventajas u oportunidades que efectos negativos para la gran mayoría de los operadores.

Hemos observado como las tendencias de los consumidores, a pesar de que en un primer momento de la pandemia fueron alteradas, la realidad es que estas han ido poco a poco volviendo las preferencias previas, por lo que se puede concluir que, a nivel de usuarios existentes, el COVID-19 no ha cambiado sus preferencias. No obstante, observamos como los clientes y los nuevos usuarios tienen una frecuencia de uso de los gimnasios mayor, hecho que está correlacionado con que la población española se encuentre más concienciada con la práctica del deporte y con su salud a raíz de la pandemia. Es evidente que el COVID-19 ha impactado en la forma de cuidarse de las personas y ha vuelto a poner el ejercicio físico como algo prioritario en la vida de las personas. Este hecho, provoca también que los operadores se encuentren recientemente con campañas mediáticas y en conversaciones con la

administración pública para lograr una rebaja del IVA en sus precios, gracias a esa asociación de realizar ejercicio como algo necesario en la vida de las personas y que, además, reduce riesgos a la hora de padecer enfermedades.

En otro sentido, la pandemia del COVID-19 ha dado la oportunidad de poder observar una aceleración en ese proceso por observar que operador podría consolidarse como el líder en todos los aspectos. Los grandes operadores tienen la posibilidad de adquirir aquellas compañías que no han podido gestionar de manera eficiente la pandemia a múltiplos menores que los que había previamente, signo de ello es que el número de procesos corporativos en 2022 fue mayor que en 2019. Además, se ha hecho evidente la necesidad de asociación entre empresas con distintos modelos de negocios por lo que no es difícil observar en un tiempo próximo fusiones entre operadores con distintas ofertas de actividades.

Es evidente que la pandemia ha despertado la preocupación por la salud de la población y ha provocado que los operadores hayan aumentado su papel para definirse como un aliado esencial en los ciudadanos para mantenerse sanos y reducir riesgos de enfermedades. Los usuarios de gimnasios hoy en día se encuentran más dispuestos a tener mayores gastos en salud que a diferencia de 2008, y es por ello por lo que los operadores no se han visto perjudicados en este sentido cuando han tenido que subir los precios de sus cuotas debido a los problemas de endeudamiento o los sobre costes energéticos.

El sector del fitness ha sido uno de los mayores perjudicados a raíz de la pandemia global del COVID-19, su funcionamiento se encontraba relacionado directamente con el transcurso de la enfermedad. No obstante, y a pesar de la incertidumbre que generó, los operadores han conseguido salir de estas crisis más fuertes y con mayores oportunidades de crecimiento en el sector a pesar de que su recuperación se vio afectada hasta conseguir esa total normalidad de la vida sin restricciones. El modelo de negocio del fitness no ha tenido que reinventarse ,excepto que en esos meses de incertidumbre económica durante la pandemia, para poder lograr una reparación total de todos sus niveles (ingresos, usuarios, centros...etc).

6.2 Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación

Como en todos los trabajos de investigación, existen desafíos y limitaciones que determinan el alcance del trabajo. Durante el estudio y recopilación de la información han sido relevantes varios desafíos a destacar. El presente trabajo de fin de grado ha tenido como objetivo analizar el impacto del COVID-19 en el sector de gimnasios en España. Para ello, se ha realizado un análisis exhaustivo de la situación previa a la pandemia, durante la misma y se ha evaluado cómo han salido los gimnasios de esta crisis sanitaria y su recuperación. No obstante, es importante destacar que este estudio tiene ciertas limitaciones que deben ser mencionadas. En este apartado se presentarán las principales limitaciones del trabajo, con el fin de poner en contexto los resultados obtenidos y evitar conclusiones precipitadas o exageradas.

En el momento de la realización de este TFG, el sector del fitness se encuentra en su casi totalidad normalidad, aunque la evolución a partir de este punto no se puede estimar hasta pasado un tiempo desde la recuperación de todos los niveles previos a 2020. Durante la recopilación de los datos, no se ha podido analizar información sobre el desempeño de los gimnasios en 2022 como año fiscal de enero a diciembre. Además, la información sobre el comportamiento y tendencias de los consumidores a nivel global en los últimos años no distingue por regiones, son escasos los estudios relacionados con estos datos, así como las comparaciones en las recuperaciones del sector en los distintos países mencionados anteriormente en este TFG.

Las posibles líneas de investigación futuras podrían pasar por aplicar el estudio a las diferentes comunidades autónomas para observar como se ha desarrollado la recuperación del sector en las distintas áreas geográficas de España. Esta línea de investigación también podría aplicarse en los distintos países de la Unión Europea o en Estados Unidos.

Otra posible línea de investigación sería el estudio de los procesos de fusión y adquisición que se llevaban a cabo en el sector antes del COVID-19 previa que se vieron afectados por la pandemia. Se puede estudiar como ha beneficiado a las grandes compañías el COVID-19 a intentar crecer con estos métodos, así el como se ha visto afectado la entrada de los fondos de capital riesgo en el sector y si aquellas compañías con socios de este tipo tuvieron menos

efectos negativos en la pandemia debido a los posibles planes de contingencia que pudiesen tener. Hay que recordar que como explicó Roberto Ramos, los fondos de capital riesgo previeron de una forma más anticipada las posibles consecuencias de una pandemia global por lo que igual tuvieron más tiempo para adaptarse y tomar medidas más eficientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Arce, O. (2021). La Economía Española: Impacto de la Pandemia y PERSPECTIVAS. En *Banco de España*. Recuperado 9 de febrero de 2023, de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/arce260521.pdf>
- Arjona, M. (2020). Cuándo y dónde se abrieron más gimnasios en España en 2019. *CMD Sport*. <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/cuando-donde-se-abrieron-mas-gimnasios-espana-2019/>
- Arjona, M. (2023b). Los gimnasios españoles cierran 2022 como el más expansivo del último lustro. *CMD Sport*. <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/los-gimnasios-espanoles-cierran-2022-mas-expansivo-del-ultimo-lustro/>
- BOE-A-2020-3692 Real Decreto 463/2020, de 14 Agencia de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. (2020). *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-3692>
- Campos, F., Gonzalez-Villora, S., Gonzalez Gómez, D. & Martins, F. M. L. (2019). Benefits of 8-week fitness programs in health and fitness parameters. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 35, 224-228.
- Carvajal, Á. (2020). Fases desescalada: qué se puede hacer y cuándo en cada fase. *ELMUNDO*. <https://www.elmundo.es/espana/2020/06/01/5ed4c57efdddf2e0c8b4623.html>
- DBK Informa. (2022). Informe de Contexto Sectorial. DBK.

De la Cámara Serrano, M. A. (2015). El sector del fitness en España; análisis del gimnasio low-cost y los centros de electroestimulación integral. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 4(2), 47. <https://doi.org/10.6018/242941>

Deloitte. (2019). *EuropeActive European Health & Fitness Market Report 2019*.

Derrer-Merk, E., Ferson, S., Mannis, A., Bentall, R. P., & Bennett, K. M. (2022). Belongingness challenged: Exploring the impact on older adults during the COVID-19 pandemic. *PLOS ONE*, 17(10), e0276561. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276561>

European Commission (2018). Sport and physical activity. Special Eurobarometer 472. Brussels: European Commission.

FEDA. (2018, 30 abril). ¿Qué es el entrenamiento HIIT? ¿Cuáles son sus beneficios? *FEDA - Federación Española de Actividades Dirigidas y Fitness*. <https://www.feda.net/que-es-entrenamiento-hiit-cuales-son-beneficios/>

Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (2020). Encuesta sobre el impacto de la pandemia en el sector de fitness y wellness en España.

Ferrando, M., Goig, R. L., De Deportes, C. S., Sociológicas, C. D. I., Centro de Investigaciones Sociológicas (España), & Consejo Superior de Deportes. (2011). *Ideal democrático y bienestar personal: encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Consejo Superior de Deportes, Centro de Investigaciones Sociológicas.

LifeFitness. (2018). *El mercado del fitness en España*. <https://gimnasiarca.es/wp-content/uploads/2019/04/informe-completo-2018-fitness.pdf>

Fundación BBVA (2020). El impacto económico de la pandemia de COVID-19 en España.

- Gálvez Ruiz, P. (2021). El "efecto COVID en los centros deportivos: implicaciones para la gestión. *Journal of Physical Education and Human Movement*, 3(2), 1-6. <https://doi.org/10.24310/jpehmjpehmjpehm.v3i213495>
- García Ferrando, M. (2006). Twenty-five years of analysis of the spanish populations sportive behaviour (1980-2005). *Revista Internacional de Sociología*. <https://doi.org/10.3989/ris.2006.i44.26>
- Global Action Plan for the Prevention and Control of Noncommunicable Diseases: 2013-2020. (2013). World Health Organization.
- Glofox (2021). The Impact of COVID-19 on the Fitness Industry. A Glofox Report. Recuperado de <https://www.glofox.com/ebook-download/?book=2867>
- Gobierno de España. (2020.). El Gobierno aprueba un plan de desescalada que se prolongará hasta finales de junio. *La Moncloa*. https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2020/280420-consejo_ministros.aspx
- González-Sanguino, C., Ausín, B., Castellanos, M. N., Saiz, J., López-Gómez, A., Ugidos, C., & Muñoz, M. (2020). Mental Health Consequences of the Coronavirus 2020 Pandemic (COVID-19) in Spain. A Longitudinal Study. *Frontiers in Psychiatry*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.565474>
- Hernández de Cos, P. (2020). El impacto del COVID-19 en la Economía Española. En *Banco de España*. Recuperado 9 de febrero de 2023, de <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/21640/1/hdc010720.pdf>
- Hernández-Jaña, S., Escobar-Gómez, D., Cristi-Montero, C., Castro-Piñero, J., & Rodríguez-Rodríguez, F. (2022). Changes in Active Behaviours, Physical Activity, Sedentary Time, and Physical Fitness in Chilean Parents during the COVID-19 Pandemic: A

Retrospective Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1846. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031846>

Hollasch, K. (2022). European Health & Fitness Market Report 2022. Deloitte

I. (2020). University Research: Gyms Are Low Risk for COVID Transmission. *IHRSA*. <https://es.ihrsa.org/improve-your-club/industry-news/university-research-gyms-are-low-risk-for-covid-transmission/>

López, P. (2018). Los gimnasios superan las 60 aperturas hasta junio de 2018. *Palco23*. <https://www.palco23.com/fitness/las-cadenas-de-gimnasios-superan-las-60-aperturas-en-el-primer-semester-de-2018>

López, P. (2020). Termómetro del Fitness: las ventas crecen un 16% en 2019. *Palco23*. <https://www.palco23.com/fitness/termometro-del-fitness-el-sector-acelera-en-2019-con-un-crecimiento-de-ventas-del-166>

López, P. (2021). *De Torreal a JP Morgan: los fondos de inversión se adueñan del mapa del fitness español*.

López-Egea, M. (2022). El fitness enfría expectativas y encara la vuelta el cole con cautela. *Palco23*. <https://www.palco23.com/fitness/el-sector-del-fitness-enfria-expectativas-y-encara-la-vuelta-el-cole-con-cautela>

Martínez Lemos, I., & González-Sastre, B. (2016). The Spanish fitness market: An exploratory study of the economic profile of this low-cost segment. *cultura_ciencia_deporte*, 11(33), 197-206. <https://doi.org/10.12800/ccd.v11i33.764>

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social - Ciudadanos - Transmisibilidad del Covid-19.

(2020). https://www.sanidad.gob.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/revista_cdrom/Suplementos/Pildoras/pildora29.htm

- Noticias, A. 3. (2022). *Mascarillas en gimnasios, ¿cuándo deja de ser obligatorio y en qué casos será recomendable?* Antena 3 Noticias. https://www.antena3.com/noticias/sociedad/mascarillas-gimnasios-cuando-deja-ser-obligatorio-que-casos-sera-recomendable_20220419625e9e732dc8df000117b398.html
- Novoa, P. (2019). El sector del fitness en España: Una industria con grandes oportunidades de crecimiento e innovación. BDO Spain. <https://www.bdo.es/es-es/blogs/coordenadas-bdo/julio-2019/crecimiento-en-el-sector-del-fitness-en-espana>
- Novoa, P. (2021). El mercado del fitness en España en 2020: Hacia un nuevo mapa en 2020. BDO Spain.. https://es-www.bdo.global/getmedia/a05dc945-0bdd-48fc-871f-4a2ceb8faa5e/BDO_hacia-un-nuevo-mapa-del-fitness_2019_2.pdf.aspx
- Novoa, P. (2022). Perspectiva del mercado del Fitness en España. Recuperación y tendencias futuras en un contexto de incertidumbre. BDO Spain
- O'Sullivan, R., Burns, A., Leavey, G., Leroi, I., Burholt, V., Lubben, J., Holt-Lunstad, J., Victor, C., Lawlor, B., Vilar-Compte, M., Perissinotto, C. M., Tully, M. A., Sullivan, M. P., Rosato, M., Power, J. M., Tiilikainen, E., & Prohaska, T. R. (2021). Impact of the COVID-19 Pandemic on Loneliness and Social Isolation: A Multi-Country Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 9982. <https://doi.org/10.3390/ijerph18199982>
- Palco23. (2022). *El fitness roza la recuperación total con un 5% de facturación por debajo de niveles pre-Covid*. Palco23. <https://www.palco23.com/fitness/el-fitness-roza-la-recuperacion-total-con-un-5-de-facturacion-por-debajo-de-niveles-pre-covid>
- Peña, J., Altarriba-Bartés, A., Vicens-Bordas, J., Gil-Puga, B., Piniés-Penadés, G., Alba-Jiménez, C., Merino-Tantiñà, J., Baena-Riera, A., Loscos-Fàbregas, E., & Casals, M. (2021c). Sports in time of COVID-19: Impact of the lockdown on team

activity. *Apunts Sports Medicine*, 56(209), 100340. <https://doi.org/10.1016/j.apunsm.2020.100340>

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide

R. (2022). Los gimnasios encadenan tres meses de estancamiento en la recuperación de socios. *CMD Sport*. <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/los-gimnasios-encadenan-tres-meses-estancamiento-la-recuperacion-socios/>

Runacres, A., Mackintosh, K. A., Knight, R. L., Sheeran, L., Thatcher, R., Shelley, J., & McNarry, M. A. (2021). Impact of the COVID-19 Pandemic on Sedentary Time and Behaviour in Children and Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 11286. <https://doi.org/10.3390/ijerph182111286>

Valcarce, M., & García-Fernández, J. (2021). Impacto COVID-19 en Instalaciones Deportivas. Valgo.

Valgo y FNEID (2021). 3º Informe: Impacto COVID-19 en Instalaciones Deportivas. Abril 2021. Recuperado de <https://www.diffusionsport.com/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Fitness-Covid-Valgo.pdf>

Veiga, O. L., Torrente, M. V., Clavero, A. K., & De La Cámara Serrano, M. Á. (2017). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para 2018 (National Survey of Fitness Trends in Spain for 2018). *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deportes y Recreación*. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i33.59867>

Veiga, O. L., Torrente, M. V., Clavero, A. K., & De La Cámara Serrano, M. Á. (2018). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para 2018 (National Survey

of Fitness Trends in Spain for 2018). *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deportes y Recreación*.

Veiga, O. L., Torrente, M. V., Clavero, A. K., & De La Cámara Serrano, M. Á. (2019). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para 2018 (National Survey of Fitness Trends in Spain for 2018). *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deportes y Recreación*.

Veiga, O. L., Torrente, M. V., Clavero, A. K., & De La Cámara Serrano, M. Á. (2020). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para 2018 (National Survey of Fitness Trends in Spain for 2018). *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deportes y Recreación*.

Veiga, O. L., Torrente, M. V., Clavero, A. K., & De La Cámara Serrano, M. Á. (2021). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para 2018 (National Survey of Fitness Trends in Spain for 2018). *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deportes y Recreación*.

Viñaspre, P. (2021). Informe recuperación post Covid-19. Recuperado de <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/pablo-vinaspre-alerta-los-gimnasios-la-desigualdad-auge-altas-ingresos/>

Vuori, I. et al. (1996): «Salud. Síntesis de las investigaciones actuales», en La función del deporte en la sociedad. Salud, Socialización, Economía, Madrid: Ministerio Educación y Cultura, Consejo Superior de Deportes, Consejo de Europa.

World Health Organization. COVID-19 Situation Report #134, World Health Organization, 2020.

World Health Organization. Physical inactivity: a global public health problem. 2020. https://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_inactivity/en/. Accessed 3/30/2020.

World Health Organization. Información básica sobre la COVID-19. 2020. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>

World Health Organization. Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic. 2022. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

ANEXOS

1. ¿Podría describirnos el modelo de negocio de Beone antes de la pandemia?
2. ¿Cuáles eran las expectativas de crecimiento de Beone antes de la pandemia?
3. ¿Cómo describiría las tendencias del consumidor y de la empresa en el sector del fitness antes de la pandemia?
4. ¿Cómo afectó el COVID-19 a la industria del fitness?
5. ¿Cómo afectó la pandemia al consumidor y a sus hábitos de consumo en el fitness?
6. ¿Se ha recuperado el sector del fitness desde la pandemia y cómo ha sido su evolución?
7. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento de Beone para el futuro después de la pandemia?
8. Lo primero de todo, podría explicarme lo que es el modelo concesional y cuando nace esta idea. Se dice que a partir de los juegos Olímpicos de Barcelona por ejemplo.
9. ¿Podría describirnos el modelo de negocio de Beone antes de la pandemia? En esta pregunta se busca entender cómo funcionaba el modelo de negocio de Beone antes de la pandemia. Se pueden preguntar detalles sobre cómo se monetizaba, cómo se atendía a los clientes, qué servicios ofrecía, cómo se diferenciaba de sus competidores, etc.
10. ¿Cuáles eran las expectativas de crecimiento de Beone antes de la pandemia? Hablamos de una cadena que facturasteis alrededor de 30M en 2019. Las metas y objetivos de la empresa antes de la pandemia y cómo esperaban lograrlos. Se puede preguntar sobre expansión geográfica, aumento de clientes, mejora de servicios, etc.

11. ¿Cómo describiría las tendencias del consumidor y de la empresa en el sector del fitness antes de la pandemia? En esta pregunta se quiere conocer las tendencias del mercado y cómo influían en el modelo de negocio de Beone. Se pueden preguntar sobre cambios en la demanda, preferencias del consumidor, nuevos productos y servicios, etc.
12. Que ocurrió a partir de la declaración del estado de alarma de 14 marzo de 2020. Que medidas adoptasteis. Y a medida que veíamos una desescalada que posiciones adoptasteis. ¿Número de empleados a ERTE? Hubo mayores gastos en material de desinfección
13. ¿Las cuotas ya pagadas que hicisteis con ellas? Que tipo de perfil fue el que volvió antes al gimnasios
14. ¿Cómo afectó el COVID-19 a la industria del fitness? Aquí se busca entender cómo impactó la pandemia en el sector del fitness en general y cómo afectó a Beone. Se pueden preguntar sobre cierre de gimnasios, reducción de clientes, cambios en la oferta, etc. ¿Se ha sacado algo positivo de la pandemia?
15. ¿Cómo afectó la pandemia al consumidor y a sus hábitos de consumo en el fitness? Esta pregunta busca entender cómo cambiaron los hábitos de consumo de los clientes de Beone debido a la pandemia. Se pueden preguntar sobre cambios en la frecuencia de uso, preferencias por servicios, etc. Buscaban los clientes clases dirigidas con números reducidos. Buscaban mas outdortraining
16. ¿Se ha recuperado el sector del fitness desde la pandemia y cómo ha sido su evolución? Cómo ha sido la recuperación del sector del fitness después de la pandemia y cómo ha evolucionado. Se pueden preguntar sobre cambios en la demanda, nuevas tendencias, etc.

17. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento de Beone para el futuro después de la pandemia? En esta pregunta se quiere conocer las metas y objetivos de Beone para el futuro después de la pandemia. Se pueden preguntar sobre planes de expansión, mejora de servicios, aumento de clientes, etc.