

Modelos de gestión deportiva de éxito



Actualmente existen diversos modelos de gestión de centros de fitness. Conoce cuáles son los que más se están desarrollando y cómo logran las empresas implementarlos con éxito en un entorno difícil como el que nos encontramos.

El sector del fitness en España ha experimentado un gran crecimiento en estos últimos años, alcanzando el segundo puesto tanto en facturación como en número de socios tal y como muestra el cuadro siguiente, solo por debajo del Reino Unido y

por encima de países tradicionalmente activos como Italia y Alemania. Por lo tanto es importante profundizar sobre estos modelos, capaces de adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de la población.

Se analizan sus fórmulas de desarrollo así como los puntos fuertes y débiles que podemos encontrar en su puesta en práctica y se incluyen algunos ejemplos destacados en nuestra industria que pueden consultarse posteriormente.

Dividimos cuatro bloques diferenciados: Low Cost, Estudios Personalizados, Centros Sociales/Familiares y Centros Premium. Conozcámoslos.

Low cost

Sin duda uno de los modelos de gestión más de moda en los últimos años es el formato Low Cost. Este modelo se ha extendido con mucha fuerza alcanzando el mayor número de aperturas recientes ofreciendo un servicio ajustado a precios reducidos, adaptándose a la actual situación de crisis y la capacidad económica de los usuarios.

Existen numerosos centros propios o franquiciados tanto a nivel nacional como internacional, algunos ejemplos, McFit, BasicFit, Fitness19, Bubagym, BF+Fit, IFitness, TheGym, CityFitness, AnytimeFitness, AltaFit o DreamFit.

Fortalezas

- Reducción costes fijos: personal, suministros, alquiler, etcétera
- Reducción precios
- Apoyo en tecnología
- Favorecen ingresos extracota
- Alta capacidad usuarios
- Amplia sala fitness con maquinaria de buen calidad

Debilidades

- Masificación de clientes
- Reducción de servicios en cuota
- Servicio menos personalizado
- Disminuye el índice de fidelización y los porcentajes de baja mensuales alcanzan el 15%
- Perfil clientes no definido
- Escaso personal de apoyo

Estudios Especializados

Este tipo de centros podemos decir que son la cara opuesta al modelo anterior. Son locales de reducidas dimensiones con inversiones en apertura inferiores, cuyo objetivo es ofrecer servicios y actividades muy específicas orientadas a un público y sector de población determinado.

Actualmente este tipo de estudios se abren a nuevas tendencias como el cross training o el entrenamiento funcional. Encontramos también ejemplos de centros que orientan su servicio a actividades exclusivas, como centros de ciclo indoor o de actividades colectivas.

Ponen el valor en el servicio exclusivo pudiendo de esta forma cobrar cuotas mucho más altas. La capacidad en volumen de socios es menor pero la rentabilidad en sus cuentas es elevada debido a que sus costes son

pequeños en proporción a un centro de mayores dimensiones.

Encontramos modelos relacionados con el pilates y las clases body mind o el yoga, y además otros muy relacionados con el entrenamiento personal. Muchos de ellos acaban ofertando la combinación de estas dos tendencias.

La orientación de estos modelos suele ser hacia el autoempleo, donde el propietario es personal especialista autónomo capaz de desarrollar los propios servicios y actividades. El hándicap será conseguir un equilibrio entre los ingresos y los posibles gastos de personal que se originan ante la necesidad de nuevas contrataciones o ampliación.

Fortalezas

- Inversión reducida
- Especialización servicio
- Valor del servicio
- Ingresos por cuota elevados
- Atención exclusiva
- Instalaciones personalizadas adaptadas al servicio

Debilidades

- Oferta reducida
- Limitación superficie
- Menor capacidad de facturación
- Menor capacidad de adaptación
- Costes personal técnico elevados
- Afectados por la oferta de servicios similares al aire libre o domicilios

Centros sociales/familiares

Se trata de complejos deportivos con amplias instalaciones cubiertas y de exterior (padel, tenis, piscina verano), normalmente gestionados por ▶

Datos de facturación y socios por países

| | € ANUALES | SOCIOS | Nº Centros | € ANUALES / CENTRO | SOCIOS / CENTRO | GASTO/SOCIO € |
|-------------|---------------|-----------|------------|--------------------|-----------------|---------------|
| Reino Unido | 4.189.000.000 | 7.890.000 | 7.500 | 558.533 | 1.052 | 48,27 |
| España | 3.800.000.000 | 7.400.000 | 5.930 | 640.809 | 1.248 | 46,68 |
| Alemania | 3.430.000.000 | 7.100.000 | 5.885 | 582.838 | 1.206 | 43,92 |
| Italia | 2.808.000.000 | 5.200.000 | 5.800 | 484.138 | 897 | 49,09 |
| Francia | 2.399.000.000 | 4.000.000 | 3.300 | 726.970 | 1.212 | 54,52 |
| MEDIAS | 3.325.200.000 | 6.318.000 | 5.683 | 598.658 | 1.123 | 48,50 |

Fuente: Deporcam nº9 (2012) Art. Boni Teruelo, datos de Life Fitness Brunswick Corporation.



“La tendencia a la especialización, a la personalización y la aparición de centros low cost ha provocado que el mercado se estreche en la demanda de centros médium; creciendo en sus extremos.”

empresas en régimen de gestión indirecta (concesiones administrativas). Los encuadramos dentro del concepto social/familiar porque se caracterizan por su amplia oferta de servicios y actividades dirigidas a un target amplio de la población, que va desde los bebés (aproximación al medio acuático) hasta la tercera edad (psicomotricidad, juegos, fibromialgia). Los horarios de apertura son amplios y suelen incluir los sábados, domingos y días festivos.

Complementan su oferta con actividades sociales organizadas en el propio centro (cena, torneo de parchis) o mediante excursiones que tienen como objeto aumentar los lazos de unión y la fidelización de los clientes. Diversifican el negocio con la organización de campamentos de verano, talleres y escuelas dirigidas a los más jóvenes, y torneos entre sus clientes.

Cuentan con grandes plantillas de personal (más de 30 trabajadores). Y es habitual que bajo la misma marca encontremos varios centros. Algunos ejemplos de este tipo de centro deportivo los encontramos en cadenas como Accura, DIR, Duet Sports, Supera, Inagua o GO fit.

Fortalezas

- Instalaciones interior y exterior
- Amplia y variada oferta dirigida a todas las edades
- Facturación neta superior a 1 millón euros
- Cuota mensual asequible
- Versatilidad: Gran capacidad de adaptación
- Coste unitario personal bajo
- Organización actividades sociales y campeonatos

Debilidades

- Inversión importante
- Gestión compleja
- Gran rotación de altas/bajas

- Afectados por la apertura de los centros low cost y las instalaciones municipales
- Elevados presupuestos en limpieza y mantenimiento
- Costes globales de personal elevados
- Masificación de vestuarios y ciertos espacios en horas punta

Centros Premium

La tendencia a la especialización, a la oferta personalizada y la aparición de los centros low cost ha provocado que el mercado se estreche en la demanda de centros médium, creciendo en sus extremos. Esta situación refuerza la propuesta de los centros Premium.

Estos centros se caracterizan por un claro posicionamiento dirigido a un target de la población con un poder adquisitivo alto. La segmentación por precio determina de una manera clara y rápida qué clientes van a acudir al centro y a su vez el compromiso de calidad en los servicios que se van a ofertar.

El bienestar y la salud son su bandera y cuentan con profesionales expertos en los tres ámbitos que aseguran la felicidad de la persona: ejercicio físico, nutrición y estética. Los detalles, el confort, la limpieza, la imagen en general, deben cuidarse al máximo ya que sus clientes son muy exigentes y pagan por unos servicios exclusivos.

Algunos ejemplos de centro Premium los encontramos en las cadenas Holmes Place, Metropolitan, O2 o UP Clubs.

Fortalezas

- Servicios personalizados exclusivos
- Valor del servicio
- Diseños de espacios vanguardistas y en entornos agradables
- No masificación
- Margen beneficio elevado
- Cuenta con profesionales expertos en cada área

Debilidades

- Inversión importante
- Precio cuota mensual alto
- Afectados por la oferta de estudios especializados en entrenamiento personal, Pilates...
- Costes de personal elevados
- Elevados presupuestos en limpieza
- Las exigencias propias del perfil de clientes que tienen.

Hasta aquí y de forma esquemática hemos presentado diversas opciones de gestión de instalaciones que pueden darnos una idea de las tendencias actuales y las fórmulas de éxito.

Estamos por tanto en época de cambio, de mejora y de adaptación a nuevas propuestas de negocio y desarrollo que deben hacernos tender hacia la profesionalidad, el control de costes y la capacidad de incrementar ingresos por diversas fuentes.

Es cuestión de tomar decisiones, de innovar y diferenciarse, teniendo claro el posicionamiento de nuestra empresa en función de la oferta, la demanda, el público objetivo y nuestras posibilidades. □



Director Gerente
Valgo Investment.
Miembro Fundador IIDCA
Europa.
www.valgo.es



Vicente Javaloyes
Profesor Titular INEFC Lleida.
Gerente Deporte y Ocio.
www.deporteyocio.eu