

## El mercado del fitness en España: Un estudio exploratorio sobre el perfil económico del segmento *low-cost*

The Spanish fitness market: An exploratory study of the economic profile of this low-cost segment

Iván Martínez Lemos, Brais González-Sastre

Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Universidad de Vigo. España.

### CORRESPONDENCIA:

Iván Martínez Lemos

ivanmartinez@uvigo.es

Recepción: noviembre 2015 • Aceptación: mayo 2016

### Resumen

El fenómeno de la irrupción de los centros *low-cost* en España comenzó en 2010 durante la etapa de recesión económica. A pesar de su rápido crecimiento y el impacto que ha tenido en el mercado del fitness, apenas ha sido analizado. El objetivo del estudio fue describir las variables de identificación, estructura corporativa y perfil económico-financiero del segmento *low-cost* de fitness, analizando las diferencias entre empresas con y sin accionistas. Se llevó a cabo una búsqueda en el sistema de análisis de balances ibérico (SABI), del cual se extrajo información de una muestra de 25 de los 39 operadores con presencia en España. Los resultados informan de un conjunto de compañías jóvenes, de las cuales solo un 40% posee accionistas y participadas. En este segmento, el mercado está atomizado en torno a cinco grandes cadenas, en su mayoría extranjeras, que concentran el grueso de los centros, la facturación y el empleo. Se observa mucha diversidad respecto a identificación y estructura corporativa, sin embargo en relación al perfil económico-financiero se observa una tendencia común: la inmensa mayoría de los operadores analizados presenta un resultado del ejercicio y una ratio de rentabilidad económica en negativo y su endeudamiento está próximo al 100% de los activos totales.

**Palabras clave:** Industria, estado de forma, segmentación, mercado.

### Abstract

The emergence of low-cost gyms in Spain took place in 2010 during an economic recession. Despite this rapid growth and the impact it has had on the fitness market, research in this area is scarce. The aim of the study was to describe the identified variables, corporate structure and economic-financial profile of this low-cost segment of fitness, analysing the differences between companies with and without shareholders. The study conducted a search of the Iberian balance sheets analysis system (SABI), which extracted information from a sample of 25 of the 39 operators present in Spain. The results suggested a set of young companies, of which only 40% have shareholders and subsidiaries. In this segment, the market is fragmented around five large chains, mostly foreign, which account for the bulk of the centres, sales and employment. Much diversity is observed in the corporate structure, however, regarding the economic and financial profile, a common trend is observed; the majority of analysed operators close their fiscal year in losses, have a ratio of negative profitability and debt is close to 100% of total assets.

**Key words:** Industry, fitness, segmentation, market.

## Introducción

En la actualidad, en el mercado del fitness en España conviven siete tipologías de operadores: gimnasio *low-cost*, estudio de entrenamiento personal, gimnasio privado *premium*, centro deportivo, gimnasio municipal de gestión privada, gimnasio municipal de gestión pública y gimnasio privado *mid-market* (*Life fitness*, 2015). Durante mucho tiempo, la principal amenaza para esta industria ha sido la competencia del sector no lucrativo que ofrece similares servicios a más bajo precio (Del campo, 2011). Sin embargo, en los últimos años ha tenido que hacer frente a otros tres importantes retos. Por un lado, la caída de ventas como consecuencia de los efectos de la crisis en la reducción del consumo. Por otro, la subida del IVA (8%-21%) y, por último, la irrupción de los centros *low-cost*, un fenómeno que ha sido catalogado como “burbuja” en el mercado del fitness (Valgo, 2015).

El concepto *low-cost* como estrategia empresarial nació a principios de los años 70 en USA, cuando una pequeña aerolínea emprendió una política drástica de reducción de costes para evitar la liquidación. Desde entonces otras muchas compañías en diversos sectores han adoptado un modelo de negocio basado en ofrecer un producto o servicio básico, con la intención de reducir al máximo los costes y poder repercutir esta reducción en un precio bajo (Vila, 2010). La estrategia *low-cost* se enmarca en el modelo clásico de ventaja competitiva que define las tres grandes vías que pueden conducir a la empresa al éxito: la diferenciación, el liderazgo en costes y la especialización (Porter, 2009). Las dos primeras orientadas al sector de mercado y la tercera focalizada en el segmento. Esta estrategia innovadora y disruptiva llegó a España hace décadas y tiene un largo recorrido en sectores como la distribución alimentaria, el textil, las aerolíneas, etc. Sin embargo el fenómeno de los gimnasios *low cost* es muy reciente en nuestro país y apenas ha sido analizado.

La definición de gimnasio *low-cost* incluye 6 características orientadas hacia el ahorro de costes pero que paradójicamente crean una nueva y atractiva propuesta para el cliente: 1) una cuota a un precio un 50% más bajo que el promedio del mercado; 2) una apuesta firme por el uso de las nuevas tecnologías; 3) un servicio básico de gimnasio que puede incluir alguna actividad dirigida; 4) la capacidad para que el gimnasio pueda funcionar con una única persona; 5) un horario de apertura lo más amplio posible, incluso de 24h y 6) una filosofía de “autoservicio” (Algar, 2012). De manera que la presencia de todas o de la mayoría de estas seis características, con las limitaciones legales que puedan existir, como es el caso del horario de apertura,

es la que verdaderamente define una ventaja competitiva, y convierte al *low-cost* en un modelo innovador frente al negocio clásico de la industria del *fitness*.

Este modelo de negocio se originó en EE.UU. en el año 1992 con *Planet Fitness*. En Europa comenzó su andadura en Alemania en 1997 con *McFit*, de la mano de Rainer Schaller, el hijo del dueño de una tienda de comestibles, que creció viendo cómo el negocio familiar tenía que competir en el sector de la alimentación con marcas líderes en precio como *Lidl* y *Aldi*. Inspirado en el negocio familiar, se hizo la siguiente pregunta: ¿tendría éxito un modelo de negocio *low-cost* similar al de la compañía *Lidl* en la industria del *fitness*? Así nació *McFit*, basado en un concepto simple: ubicar gimnasios de calidad (entre 1700 y 2500 m<sup>2</sup>) en ciudades con una población de al menos 100.000 adultos a un precio asequible a todo el mundo. Para reducir costes eliminó muchos servicios de centros de *fitness/wellness* de la época (piscina, cafetería-restaurante, clases dirigidas, guardería, pistas de *squash*, pádel, etc.), que requerían de una considerable inversión inicial y generaban cuantiosos gastos de mantenimiento. Al eliminar estos servicios, el personal necesario para el funcionamiento del centro disminuyó considerablemente, y todavía lo hizo más al aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia del negocio. Un ejemplo de todo esto sería la instalación de terminales en las máquinas de musculación y cardio que permiten personalizar las rutinas, programar los entrenamientos e incluso dar indicaciones y consejos técnicos al usuario (Algar, 2010).

Mientras en Alemania y otros países de Europa se estaba iniciando esta revolución, en España la industria del fitness avanzaba más lentamente. Los gimnasios tradicionales dieron paso a los centros de *fitness* y *wellness* en la década de los 90, estos a los microcentros especializados en la primera mitad de la década del 2000 y finalmente irrumpió el fenómeno *low-cost* en la segunda mitad (Sánchez, 2011), lo cual puede entenderse como un proceso natural en un mercado maduro. Así, a la existencia del segmento *premium* (alto) y el segmento *mid-market* (medio), se sumó el segmento *low-cost* (bajo) que cerró el círculo.

El momento elegido fue perfecto, en medio de una recesión económica que modificó profundamente la conducta de compra de los españoles, y los hizo mucho más sensibles al precio. De manera que se produjo una conexión total entre la oferta de precios bajos a cambio de servicios básicos y el interés del público en pagar solo por lo que realmente usaba o necesitaba. En consecuencia, este modelo se ha hecho en pocos años con una cuota de mercado significativa, desplazando a otros más tradicionales en el sector del *fitness*. Varias cadenas europeas han puesto en marcha en los últimos

años ambiciosos planes de expansión, algo que muy probablemente provocará a medio plazo cambios profundos en la estructura de este sector. Entre otros podría modificar los motivos de práctica descritos para usuarios de centros de *fitness* convencionales (Gimeno & Molina, 2008), o incluso el propio hábito de práctica de ejercicio físico, como ya ha sido documentado en otros países (Hallam, 2012).

Una reciente revisión sobre estudios de gestión y *marketing* en la industria del *fitness* concluyó que existía un interés focalizado hacia un reducido número de temas; calidad, satisfacción y fidelidad del cliente, gestión de recursos humanos, etc., mientras otros temas relevantes tales como la cultura organizativa, la innovación y la segmentación de mercados, entre otros, permanecían prácticamente inexplorados (García-Fernández et al., 2014). En España, los pocos estudios publicados hasta la fecha sobre el fenómeno del *fitness low-cost* se han ocupado principalmente de su descripción como una nueva tendencia en el sector del *fitness* (De la Cámara, 2015) y de la percepción de calidad y fidelidad de sus clientes (Fernández, Gavira, & García, 2014). Por tanto, parece necesario y puede resultar de gran utilidad para todos los profesionales implicados en esta industria añadir información sobre el perfil de las empresas que operan en este segmento de mercado. En este contexto, el objetivo de este estudio fue caracterizar a los operadores de *fitness low-cost* en España, describiendo y comparando las variables de identificación, estructura corporativa y perfil económico-financiero entre empresas con y sin accionistas.

## Método

### Diseño

Teniendo en cuenta la actualidad del tema y la limitada evidencia disponible, se llevó a cabo un estudio observacional exploratorio con un enfoque cuantitativo a partir de fuentes secundarias.

### Población y Muestra

La población de estudio estuvo compuesta por el total de denominaciones comerciales ( $n = 39$ ) que operan en el sector a fecha de enero de 2015 y mantienen abiertos un total de 200 centros, según recoge el último informe sobre *fitness low cost* en España (Valgo, 2015). Para la selección de la muestra se identificó en primer lugar el nombre y el CIF de la razón social (empresa) vinculada a cada denominación comercial (operador) y en segundo lugar se llevó a cabo una búsqueda

sistemática introduciendo uno de los dos datos en el SABI. Se establecieron tres criterios de inclusión: a) la empresa debía estar dada de alta en el SABI a fecha de 01/06/2015, b) la empresa debía estar activa y c) el último depósito de cuentas de la empresa debía haberse realizado en los últimos 5 años.

### Instrumentos

Se emplearon dos herramientas de análisis. En primer lugar el Sistema de Análisis de Balances Ibérico (SABI), una base de datos económico-financiera con acceso a través de la red que incluye a más de 2.000.000 de empresas españolas y 500.000 portuguesas. Cada registro proporciona una información exhaustiva de la compañía y los datos se actualizan periódicamente a partir de fuentes oficiales como el Registro Mercantil o la Oficina Española de Patentes y Marcas. En segundo lugar el paradigma *low-cost* de la industria del *fitness* (Algar, 2012), que ha sido descrito como un modelo de ahorro de costes concretado en 6 características esenciales que se consideran definitorias de un tipo de negocio, en este caso gimnasio, basado en una estrategia empresarial *low-cost*.

### Procedimiento

Para cada una de los operadores se analizaron un total de 16 indicadores, agrupados en torno a 3 variables (A) Identificación; (B) Estructura Corporativa y (C) Perfil Económico-financiero. Para la variable (A) se estudiaron 4 indicadores: código nacional de actividades económicas (CNAE), marcas registradas, número de centros abiertos (NCA) y fecha de implantación (FI). Para la variable (B) se estudiaron 6 indicadores: denominación de la sociedad matriz, de la sociedad cabecera y del accionista mayoritario, número de sociedades participadas y de accionistas y finalmente porcentaje de capital social en manos del accionista mayoritario. Por último, para la variable (C) se estudiaron 6 indicadores: fecha del último balance depositado (UBD), ingresos de explotación (IEX), resultado del ejercicio (RE), ratio de rentabilidad económica (RRE), índice de endeudamiento (IE) y número de empleados (NEMP). El paradigma de *fitness low-cost* fue operativizado a partir de las 6 características orientadas al ahorro de costes descritas por Algar (2012): 1) Cuota; 2) Empleo de nuevas tecnologías (NN.TT); 3) Servicio básico y único; 4) *Staff* mínimo o reducido; 5) Horario de apertura extensivo y 6) Filosofía de autoservicio. Este instrumento fue empleado a modo de lista de comprobación para el análisis de contenido de las webs de los respectivos operadores en busca de la presencia/ausencia de las 6 características definitorias.

## Análisis estadístico

En primer lugar se llevó a cabo un análisis descriptivo de caracterización para ofrecer una visión global del conjunto. Se comprobó la normalidad de la muestra a través de la prueba Kolmogorov-Smirnov ( $p > 0.05$ ) y se realizó un análisis de contraste entre la variable independiente “estructura corporativa de la empresa: con/sin accionistas”, dos variables de identificación (FI y NCA) y cinco de perfil económico financiero (IEX, RE, RRE, IE, NEMP) a través de la prueba t de student para muestras independientes. Finalmente y para analizar la relación entre los mismos indicadores de identificación y de perfil económico financiero en ambos grupos se llevó a cabo un análisis de correlación, a través del coeficiente de correlación de Pearson. El software estadístico utilizado para llevar a cabo el análisis fue el SPSS Statistics 21 (SPSS Inc. Chicago, IL). Se consideró un nivel de significancia estadística de  $p < 0.05$ .

## Resultados

Un total de 25 operadores dados de alta en el SABI, todos ellos activos, con el último depósito de cuentas presentado entre los años 2011 y 2014 fueron analizados. Se excluyeron del estudio a 14 operadores. En el caso de 6 porque no fue posible siquiera identificar sus razones sociales (*Gymco 24, Gym Narváez, Club Sport Gym, Gym 19, Over All-Fitness, I+D y OK+*) y en el caso de los restantes 8 porque a pesar de haber identificado a sus razones sociales, estas no estaban dadas de alta en el SABI (*Fitness Place, F19 Basic Fitness, Mi-Gym, Fit21, Fit-Plus, Jumpfitness, Legafitness y Simply-Gym*). La muestra de operadores analizada ( $n = 25$ ) supone el 64.1% del total ( $n = 39$ ) y representa el 90% ( $n = 190$ ) del total de centros abiertos ( $n = 200$ ). En las Tablas 1 y 2 se muestran los datos de identificación y estructura corporativa de los operadores. En la Tabla 3 se detalla el grado de adecuación de la muestra analizada al paradigma de *fitness low-cost*. El análisis reveló diferencias significativas ( $p < 0.05$ ) entre operadores con ( $79.8\% \pm 29.1$ ) y sin accionistas ( $54.3\% \pm 28.4$ ). El contraste de medias (Tabla 4) mostró diferencias significativas entre grupos de operadores con y sin accionistas, en número de centros (sig. = .004), volumen de ventas (sig. = .012) y tamaño de su plantilla (sig. = .014), pero no así para el resto de variables de identificación (FI) y de perfil económico financiero (UBD, RE, RRE, IE). La Tabla 5 refleja un alto grado de correlación entre indicadores de perfil económico-financiero para el conjunto de la muestra. De signo positivo entre: a) número de centros abiertos (NCA) y número de em-

Tabla 1. Variables de identificación de los operadores de fitness *low-cost* por accionariado ( $n = 25$ )

	Nombre Comercial	CNAE	NCA ( $n = 180$ )	Implantación
CON ACCIONISTAS Y PARTICIPADAS ( $n = 10$ )	ALTAFIT	9311	38	2011
	MCFIT	9313	31	2010
	BASIC-FIT	9313	21	2008
	VIVAGYM	9313	15	2011
	IFITNESS	9311	14	2011
	DREAMFIT	9604	8	2010
	BFMASFIT	9311	4	2012
	DUE FIT	9311	3	2014
	ME-GYM	9313	2	2014
	FIT-STAR	8551	1	2012
$n = 137$				
SIN ACCIONISTAS NI PARTICIPADAS ( $n = 15$ )	FITNESS 19	9311	10	2011
	FITUP	9313	5	2013
	FITNESS KING	9311	4	2010
	LOWFIT	9311	4	2011
	IMAGYM	9311	3	2013
	ERES-MAX	9311	2	2011
	GYM24H	9313	2	2012
	TWENTYFIT	9313	2	2012
	LOW COST FITNESS CITY	9313	2	2013
	SMART FIT	9319	2	2014
	CITY FIT	9313	2	2012
	LOWGYM	9311	2	2013
	MILLENIUM	9313	1	2002
	RED-GIM	9319	1	2000
	ONFIT	9311	1	2013
$n = 43$				

Nota: NCA (número de centros abiertos a fecha 1 de junio de 2015); CNAE: [Código nacional de actividades económicas (9311-Gestión de Instalaciones Deportivas; 9313-Actividades de los Gimnasios; 9319- Otras Actividades Deportivas; 9604 Actividades de Mantenimiento Físico; 8551 Educación Deportiva y Recreativa]; Implantación (año de apertura del primer establecimiento).

pleados (NEMP) ( $r = 0.912$ ; sig. = 0.000), b) ingresos de explotación (IEX) y NCA ( $r = 0.963$ ; sig. = 0.000), c) IEX y NEMP ( $r = 0.984$ ; sig. = 0.000). De signo negativo entre: a) resultado del ejercicio (RE) e IEX ( $-0.937$ ; sig. = 0.000), b) RE y NCA ( $-0.841$ ; sig. = 0.000), c) RE y NEMP ( $-0.892$ ; sig. = 0.000), d) ratio de rentabilidad económica (RRE) e índice de endeudamiento (IE) ( $-0.841$ ; sig. = 0.000). El grupo de operadores sin accionistas mostró un comportamiento diferente al del conjunto, de manera que no se encontraron correlaciones significativas entre NCA y NEMP ; IEX y NCA ; RE y NCA ; RE e IEX.

## Discusión

Este estudio trató de caracterizar a los principales operadores de *fitness low-cost* en España a partir del análisis de sus principales indicadores de identificación, estructura corporativa y perfil económico-financiero.

Tabla 2. Estructura corporativa de los operadores de fitness low-cost por accionariado (n = 25)

	Nombre Comercial	Sociedad Matriz del Grupo (FC)	SP (n)	NTA (n)	ACCM (nac)	PCS (%)
CON ACCIONISTAS Y PARTICIPADAS	ALTAFIT	Altafit Grupo de Gestión SL (2003)	20	2	Alta Marca Grupo de Gestión SA (ES)	4%
	BFMASFIT	Body Factory Franquicias SL (1995)	10	1	Ángel Luís García Balcones (ES)	100%
	DREAMFIT	Dreamfit Innovación y Desarrollo SL (2009)	3	3	B&B Sport SL (ES)	7%
	ME-GYM <sup>2</sup>	Me-Gym Low Cost Holding Spain SL (2010)	3	1	Me-Gym International BV (NL)	100%
	IFITNESS	Ifitness Instalaciones Deportivas SL (2011)	2	2	Equis y Zeta Gestión y Eventos SL (ES)	nd
	FIT-STAR	Fit Star Spain SL (2011)	1	1	Markresearch SL (ES)	45%
	MCFIT	McFit España SL(2000)	1	1	McFit GmbH (GE)	100%
	DUE FIT	Duet Fit SL(2013)	0	1	Duet Spa & Sports SL (ES)	100%
	BASIC-FIT	Basic Fit Spain SA (2000)	0	1	Basic Fit International BV (NL)	100%
	VIVAGYM	El Gym Iberia SL (2010)	0	1	Leasing El Gym SARL (LU)	nd
SIN ACCIONISTAS NI PARTICIPADAS		<b>Razón Social (FC)</b>				
	FITNESS 19	Fitness19 SL (2010)				
	RED-GIM	Red-Gim Castello SL (2000)				
	FITUP	Body Built SL (2000)				
	MILLENNIUM	Millennium María Reina SL (2002)				
	FITNESS KING <sup>1</sup>	Fitness King El Círculo SL (2008)				
	ONFIT	Crea Andaluza de Servicios SL (2011)				
	LOWFIT <sup>3</sup>	Zonafit Gestión Deportiva SL (2011)				
	ERES-MAX	Gestión y Fitness Castellón SL (2011)				
	GYM24H	Low Cost Gym SL (2012)				
	TWENTYFIT	Tuentifit Ibérica SL (2012)				
	CITY FIT	Grupo G3F Gimnasios y Franquicias SL 2012				
	LOW COST FITNESS CITY	Low Cost Fitness City SL (2012)				
	LOWGYM	Gestión Deportiva Lowgym SL (2012)				
	IMAGYM	Imagym Fitness Services SL (2013)				
SMART FIT	Smart Fit Coslada SL (2013)					

Nota: Nombre comercial (signo o denominación que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares); Razón social (nombre que identifica a una persona jurídica en el tráfico mercantil como sujeto de relaciones jurídicas y, por tanto, susceptible de derechos y obligaciones); Sociedad Matriz (sociedad que ejerce el control económico, financiero y administrativo sobre un grupo de empresas, denominadas filiales, por medio de su participación mayoritaria en el capital social de las mismas; SL (sociedad de responsabilidad limitada, en la cual el capital estará dividido en participaciones sociales y se integrará por las aportaciones de todos los socios); SA (sociedad anónima, en la cual el capital, que estará dividido en acciones, se integrará por las aportaciones de todos los socios); FC (fecha de constitución de la Sociedad, según consta en escritura pública); SP (sociedad participada, aquella cuyo capital pertenece en más de un 20% y en menos de un 50% a otra sociedad, matriz, o grupo de sociedades); NTA (número total de accionistas); ACCM (el accionista mayoritario es aquel que posee el mayor porcentaje del capital social); PCS (porcentaje de capital social en manos del accionista mayoritario).

ciero. Los resultados aportan información valiosa para aquellos investigadores y profesionales de la economía del deporte interesados en este sector.

Los principales hallazgos tras el análisis se puede resumir en cuatro. En primer lugar se trata de un sector constituido por compañías jóvenes, que operan en un mercado atomizado en cuanto al número de operadores, pero muy concentrado en cuanto a las cifras del negocio y su localización geográfica. Así en la muestra analizada, 5 empresas aglutinan el 80.34% de la facturación, el 92.6% del empleo y el 66.11% de los centros. Por su parte, 5 ciudades (Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Alicante y Málaga), concentran el 60% de los establecimientos abiertos. En segundo lugar, es un mercado dominado por cadenas extranjeras, (*McFit*, *Basic-Fit*, *Vivagym* y *Me-Gym*), con una única excepción (*Altafit*), de capital español, que actualmente es líder en facturación y número de establecimientos.

En tercer lugar, solo el 56% de las empresas analizadas cumple más de un 80% de las características definitorias del paradigma de gimnasio *low-cost*. En cuarto lugar, y a pesar de las diferencias existentes respecto a identificación y estructura corporativa, los valores promedio para el total dibujan un perfil de empresas con un resultado del ejercicio y una *ratio* de rentabilidad económica, ambos en negativo, y con un nivel de endeudamiento próximo al 100% de sus activos.

En relación a sus variables de identificación, no es casual que la fecha de implantación de los primeros operadores haya coincidido con un periodo de recesión económica, cuando se pueden negociar cómodamente las localizaciones en lugares privilegiados y a unos precios de alquiler muy contenidos, en un momento en el que todavía no hay mucha competencia. Esta circunstancia ha funcionado como ventana de oportunidad, toda vez que la ubicación y el importe de la renta de

Tabla 3. Adecuación de la muestra analizada al paradigma de gimnasio *low-cost* (Algar, 2012)

Operadores	Cuota <sup>1</sup>	NN.TT <sup>2</sup>	Servicio <sup>3</sup>	Staff <sup>4</sup>	Apertura <sup>5</sup>	Autoservicio <sup>6</sup>	(%) <sup>7</sup>
<b>Con accionistas</b>							
MCFIT	+	+	+	+	+	+	100
FIT STAR	+	+	+	+	+	+	100
ALTAFIT	+	+	+	+	+	+	100
IFITNESS	-	+	+	+	+	+	83
DUE FIT	-	+	+	+	+	+	83
DREAMFIT	-	+	+	+	+	+	83
BASIC-FIT	+	+	+	+	-	+	83
VIVAGYM	+	+	+	+	-	+	83
BFMASFIT	+	+	+	+	-	+	83
ME-GYM	-	-	-	-	-	-	0
<b>Sin accionistas</b>							
IMAGYM	+	+	+	+	+	+	83
FITUP	-	+	+	+	+	+	83
GYM24H	-	+	+	+	+	+	83
LOWGYM	-	+	+	+	+	+	83
TWENTYFIT	+	+	+	+	-	+	83
LOWFIT	+	+	+	+	-	-	67
SMARTFIT	-	+	+	+	+	-	67
FITNESS KING	-	-	+	+	+	-	50
CITYFIT	-	-	+	+	+	-	50
ONFIT	+	+	+	-	-	-	50
MILLENIUUM	-	+	+	+	-	-	50
FITNESS19	-	-	+	-	+	-	33
LOW COST FITNESS City	-	-	+	+	-	-	33
ERESMAX	-	-	-	-	-	-	0
RED GYM	-	-	-	-	-	-	0

<sup>1</sup> Cuota (importe 50% inferior al promedio del sector); <sup>2</sup> Nuevas tecnologías (posibilidad de interacción a través de la web y presencia en las redes sociales); <sup>3</sup> Servicio Básico (musculación y cardio); <sup>4</sup> (Staff entre 1-3 personas); <sup>5</sup> Horario extenso (+ 12h/día ininterrumpido; 365 días al año); <sup>6</sup> Autoservicio (filosofía de autoservicio gracias al uso de nuevas tecnologías, servicio básico y staff reducido); <sup>7</sup> Grado de cumplimiento expresado en porcentaje sobre el total. + (cumple); - (no cumple).

alquiler son dos factores clave para la viabilidad a largo plazo de este tipo de establecimientos (Algar, 2011) en los que el volumen de venta es la clave de su rentabilidad. El número de centros de *fitness low-cost* abiertos en España ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años, así entre final de 2013 e inicio de 2015 pasó de 118 a 200 (Valgo, 2015). En ese mismo período, el número total de centros de *fitness* pasó de 3.950 a 4.350 (European Active & Deloitte, 2015), de modo que el ritmo de crecimiento de centros *low-cost* (26%) duplicó al del conjunto del sector (10%), incrementando su peso del 2.98% al 4.59% del total, lo cual explica por qué en el *top 5* de operadores por número de centros de la industria del *fitness* en España, el primer y el tercer puesto corresponden a dos cadenas *low-cost*, *Alta-Fit* y *McFit* respectivamente (Life fitness, 2015).

En relación a su estructura corporativa, el grupo de 10 operadores con accionistas podría ser considerado el núcleo duro de este segmento, por su peso específico en número de centros (76.2%), facturación (87.4%) y empleados (87.9%).

En cuanto a su nacionalidad, solo cuatro de los operadores analizados están controlados íntegramente

por capital extranjero (*McFit*, *Vivagym*, *Basic-Fit* y *Me-Gym*). Salvo el caso de *Vivagym*, en manos de un fondo de inversión luxemburgués, los otros tres son propiedad de sus respectivas compañías matriz, tres gigantes del negocio del *low-cost fitness* de Alemania (*McFit*) y Holanda (*Basic-Fit* y *Me-Gym*) (Algar, 2011). La internacionalización de estas grandes cadenas *low-cost* con presencia en diferentes países de todo el mundo puede entenderse como una manifestación más del fenómeno del *fitness* global, que muy probablemente se inició con la explotación comercial de licencias *Les Mills* (Andreasson, 2016). Entre las grandes cadenas se da un gran movilidad del accionariado, una situación derivada de su propia estructura corporativa, en la están presentes como accionistas importantes sociedades de capital riesgo (SCR). Es el caso de la participación en 2011 del fondo de inversión británico *Magenta Partners* en *El Gym*, (Anglés, 2011a), o de la inversión de 110 millones de euros del fondo británico *3i* en *Basic-Fit* en 2013 para convertirse en accionista mayoritario (Patiño, 2015). Los restantes seis operadores con accionistas están controlados por capital español, y entre ellos destacan dos grupos con una larga trayectoria que han creado una marca propia para competir con

Tabla 4. Contraste de medias para los principales indicadores de identificación y perfil económico financiero de los operadores de *fitness low-cost* (n = 25)

	Estructura Corporativa			Diferencias	
	Total (n = 25)	Operadores con accionistas (n = 10)	Operadores sin accionistas (n = 15)		
	Media ± DT (Min - Max) Total	Media ± DT (Min - Max) Total	Media ± DT (Min - Max) (Total)	IC (95%)	p - valor
<b>Identificación</b>					
Fecha de implantación (año)	2010.92 ± 3.32 (2000 - 2014)	2011.30 ± 1.82 (2010 - 144)	2010.67 ± 4.082 (2000 - 2014)	(-2.22 - 0.34)	0.651
Centros abiertos (n)	7.2 ± 9.70 (1 - 38) 200	13,7 ± 12.84 (1 - 38) 137	2,87 ± 2.29 (1 - 10) 43	(3.88 - 17.78)	0.004**
<b>Perfil económico-financiero</b>					
Último balance depositado (año)	2013.13 ± 0.68 (2011 - 2014)	2013.22 ± 0.44 (2013 - 14)	2013.07 ± 0.79 (2011 - 14)	(-0.44 - 0.75)	0.598
Ingresos de explotación (€ MIL)	2,480.00 ± 4,747.00 (37.00 - 18,000.00) 63,514	5,495.80 ± 6,546.04 (189.00 - 18,000.00) 54,958.00	471.00 ± 514.07 (37.00 - 2,067.00) 7,536.00	(897.89 - 6372.99)	0.012*
Resultado del Ejercicio (€ MIL)	-682 ± 2,296.00 (-10,981.00 - 214.00)	-1,822.89 ± 3,578.13 (-10,981.00 - 198.00)	2.03 ± 95.87 (-243.00 - 214.00)	(-3712.84 - 62.99)	0.057
Ratio de rentabilidad económica (%)	-11.03 ± 30.24 (-141.81 - 17.34)	-11.87 ± 11.92 (-27.63 - 7.33)	-10.53 ± 37.69 (-141.81 - 17.34)	(-28.37 - 2 5.69)	0.919
Índice de endeudamiento (%)	100.48 ± 65.66 (4.82 - 355.15)	97.34 ± 32.18 (53.43 - 173.80)	102.36 ± 80.50 (4.82 - 355.15)	(-63.68 - 53.63)	0.861
Empleados (n)	26.08 ± 50.15 (1 - 206) 626	57.33 ± 71.26 (1 - 206) 516	7.33 ± 15.03 (0 - 61) 110	(10.98 - 89.01)	0.014*

\*p < 0.05. \*\*p < 0.01

estrategia *low-cost*. El primero, *Duet Fit*, perteneciente al grupo *Duet Spa & Sports SL* y el segundo, *BF+FIT*, perteneciente a la conocida cadena *Body Factory (Life fitness, 2015)*. Finalmente, los 15 operadores que son empresas sin accionistas ni participadas, tienen muy poco peso en el conjunto de este segmento, pues representan una pequeña fracción del total en número de centros (23.8%), facturación (12.6%) y empleados (12.1%). En lo que respecta a su modelo de negocio, un 53% de estos operadores, supuestamente *low-cost*, no cumplen más del 50% de las características definitorias del *fitness low-cost* (Algar, 2012). Este hallazgo podría explicar un fenómeno descrito en los informes elaborados sobre *fitness low-cost* en España, en los cuales se alertaba sobre operadores convencionales que se habían introducido en el segmento, buscando un reposicionamiento en el mercado a través de una simple adaptación en precio (Valgo, 2013). Sin embargo, transformar un modelo de negocio convencional a

otro de bajo precio sin apoyarse en una estrategia clara *low-cost* que incluya una reestructuración de los costes tiene dos riesgos conocidos que han sido descritos en la literatura: malbaratar los márgenes de beneficio y anular el posicionamiento de la empresa (Vila, 2010).

En relación al volumen de negocio, los IEX de los operadores analizados suman 63.5 € (Mill) para el promedio del UBD (2013). Es posible comparar esta cifra con la de otros operadores de la industria del *fitness* para ese mismo ejercicio, así la facturación del líder en el segmento de gimnasios *premium* (*Metropolitan SA*), fue de 38.4 € (Mill) y la de la cadena *DIR*, uno de los grandes en el segmento *mid-market*, fue de 46.6 € (Mill). Si tenemos en cuenta que el último estudio de mercado de *fitness* en Europa cuantificó el negocio global del *fitness* en España en 2.134 € (Mill) (European Active & Deloitte, 2015), podemos concluir que el negocio del *fitness low-cost*, de momento, no es más que un pequeño porcentaje del total de ventas del sector.

Tabla 5. Correlación entre indicadores de perfil económico-financiero en operadores de *fitness low-cost* (n = 25)

		NCA (n)	IEX (€ mil)	RE (€ mil)	RRE (%)	IE (%)	NEMP (n)
ECA			r = .974** Sig = .000	r = -.853** Sig = .003	r = -.339 Sig = .372	r = -.089 Sig = .820	r = .945** Sig = .000
ESA	NCA (n)	-	r = .115 Sig = .682	r = .468 Sig = .079	r = .091 Sig = .748	r = .085 Sig = .762	r = .132 Sig = .640
Todas			r = .963** Sig = .000	r = -.841** Sig = .000	r = -.054 Sig = .801	r = -.022 Sig = .921	r = .912** Sig = .000
ECA		r = .974** Sig = .000		r = -.938** Sig = .000	r = -.434 Sig = .243	r = -.030 Sig = .939	r = .994** Sig = .000
ESA	IEX (€ mil)		-	r = -.509 Sig = .053	r = -.012 Sig = .965	r = -.143 Sig = .612	r = .862** Sig = .000
Todas		r = .963** Sig = .000		r = -.937** Sig = .000	r = -.099 Sig = .646	r = -.042 Sig = .846	r = .984** Sig = .000
ECA		r = -.853** Sig = .003	r = -.938** Sig = .000		r = .444 Sig = .231	r = -.049 Sig = .901	r = -.900** Sig = .001
ESA	RE (€ mil)		r = .468 Sig = .079	r = -.509 Sig = .053	r = .346 Sig = .207	r = -.108 Sig = .701	r = -.702** Sig = .004
Todas		r = -.841** Sig = .000	r = -.937** Sig = .000		r = .114 Sig = .594	r = -.001 Sig = .995	r = -.892** Sig = .000
ECA		r = -.339 Sig = .372	r = -.434 Sig = .243	r = .444 Sig = .231		r = -.693* Sig = .038	r = -.439 Sig = .237
ESA	RRE (%)		r = .091 Sig = .748	r = -.012 Sig = .965	r = .346 Sig = .207	r = -.830** Sig = .000	r = -.144 Sig = .608
Todas		r = -.054 Sig = .801	r = -.099 Sig = .646	r = .114 Sig = .594		r = -.818** Sig = .000	r = -.129 Sig = .548
ECA		r = -.089 Sig = .820	r = -.030 Sig = .939	r = -.049 Sig = .901	r = -.693* Sig = .038		r = -.035 Sig = .928
ESA	IE (%)		r = .085 Sig = .762	r = -.143 Sig = .612	r = -.108 Sig = .701	r = -.830** Sig = .000	r = -.039 Sig = .889
Todas		r = -.022 Sig = .921	r = -.042 Sig = .846	r = -.001 Sig = .995	r = -.818** Sig = .000		r = -.036 Sig = .867
ECA		r = .945** Sig = .000	r = .994** Sig = .000	r = -.900 Sig = .001	r = -.439 Sig = .237	r = -.035 Sig = .928	
ESA	NEMP (n)		r = .132 Sig = .640	r = .862** Sig = .000	r = -.702** Sig = .004	r = -.039 Sig = .889	-
Todas		r = .912** Sig = .000	r = .984** Sig = .000	r = -.892** Sig = .000	r = -.129 Sig = .548	r = -.036 Sig = .867	

NOTA: ECA (empresa con accionistas); ESA (empresas sin accionistas); NCA (número de centros abiertos); IEX (ingresos de explotación); RE (resultado del ejercicio); RRE (ratio de rentabilidad económica); IE (índice de endeudamiento); NEMP (número de empleados).

\*p < 0.05. \*\*p < 0.01. \*\*\*p < 0.001

Por otro lado, las diferencias significativas observadas en el volumen de negocio entre grupos de empresas con y sin accionistas se explican por su relación lógica con el resto de magnitudes escalables. Es decir, estos operadores con accionistas facturan un 870% más, como resultado de disponer de un 598% más de centros y de un 782% más de empleados. No obstante, el análisis de correlación indica que en el caso de los operadores sin accionistas los IEX no guardan relación con el número de centros abiertos, algo que parece contrario a la lógica de cualquier negocio. En este caso, podría ser un indicio de falta de planificación del desarrollo empresarial, concretamente en la fase de reflexión previa a diseñar el tamaño deseable. Así, en el sector del *fitness*, se ha descrito una relación

directa entre ingresos, superficie instalada y número de empleados (Sánchez, 2011).

En relación al resultado del ejercicio, las tres cuartas partes de operadores analizados han cerrado su ejercicio en negativo, y el promedio para el conjunto arroja idéntico resultado. Esto significa, en primer lugar, que estas sociedades pierden dinero con su actividad económica, y en segundo lugar, y puesto que el cierre en negativo se repiten en los últimos años, que acumulan un importante volumen de deuda. Según Porter (2009) se consigue liderazgo en costes, maximizando los ingresos de manera que los costes fijos puedan ser absorbidos por el volumen de ventas, gracias a las economías de escala y a la curva de experiencia. Traducido al negocio del *fitness*, eso significa una buena

gestión de la capacidad de cada centro y sobre todo la necesidad de ampliarla una vez cubierta con nuevas aperturas, es decir, hacer frente a más inversión. En el caso de *McFit*, la inversión para cada nueva apertura se aproxima a los 2 € (Mill) (Anglés, 2011b), en *BasicFit*, a 1.6 € (Mill) (May, 2011), en *El Gym* a 1.4 € (Mill) (Europa Press, 2011) y en *Altafit* a 1.0 € (Mill) (Menchén, 2015). En los cuatro casos para un local en régimen de alquiler. Así pues, en el caso de las grandes cadenas de operadores que han iniciado su actividad en España, con fuertes inversiones que responden a sus planes de expansión, podría ser determinante el peso de las amortizaciones en el signo negativo de su resultado del ejercicio.

Con respecto a la rentabilidad económica, las tres cuartas partes de los operadores analizados presenta valores de RRE en negativo y la cifra promedio para el conjunto también lo es. Teniendo en cuenta que la RRE es la *ratio* que mejor expresa la eficiencia económica de la empresa, y puesto que en este caso es de signo negativo, estos resultados deben interpretarse como la falta de capacidad que tienen estas empresas para generar renta a partir de sus activos, especialmente las grandes cadenas de capital extranjero. Una vez más es necesario acudir al origen, la necesidad de obtener una ventaja competitiva, para recordar que la rentabilidad en la estrategia *low-cost* está condicionada por un estricto control de costes, que incluye ofrecer productos y servicios básicos y estandarizados, restringir altos salarios, rentas de alquileres, etc., y sobre todo incrementar el volumen de negocio (Vila, 2010). La búsqueda de rentabilidad, en algunos casos, lleva a algunas marcas a diversificar su estrategia de crecimiento con acciones sorprendentes, como la decisión de *Altafit*, líder en el segmento *low-cost*, de lanzar una nueva marca en el segmento *premium* (Menchén, 2015).

En relación al endeudamiento, el 62.5% de operadores presenta valores de IE > 90% y para el conjunto se observa un promedio muy elevado (100.48%), es decir, estas empresas se financian por encima del 100% de sus activos con fondos ajenos y probablemente a un coste muy alto. Se consideran aceptables valores < 60% y en todo caso IE cercanos o superiores al 100% son un síntoma evidente de mala salud financiera (Amat, 2013). Consecuentemente, es probable que solo las grandes cadenas con un sólido apoyo financiero sean capaces de resistir esta primera fase de expansión, cuyo objetivo es básicamente posicionarse y ganar cuota de mercado para luego obtener rentabilidad. Por consiguiente, entre los pequeños operadores que no disponen de capital suficiente que les respalde, o entre aquellas compañías que no hayan planificado previamente su crecimiento o no hayan hecho un es-

tudio de mercado previo a su implantación, previsiblemente también se darán cierres (Corchón, 2015).

En relación a la capacidad para generar empleo, los 25 operadores analizados suman una plantilla de cerca de 900 trabajadores y crean un promedio de 26 empleos por centro. Por un lado, tomando como referencia el modelo del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2015), que clasifica a las empresas por extracto de asalariados, en valores relativos los operadores sin accionistas serían considerados empresas muy pequeñas (< 9 empleados) y los operadores con accionistas medianas empresas (20-199 empleados). Por otro lado, tomando como referencia una reciente investigación acerca del perfil profesional de los empleados de los centros de fitness en España que estimó el universo de estudio, es decir, el tamaño del mercado laboral, en 74.808 personas (Boned, Felipe, Barranco, Grimaldi, & Crovetto, 2015), podemos concluir que el peso del segmento *low-cost* en cuanto a número de empleados sobre el conjunto del mercado del *fitness* es muy pequeño (< 1.5%).

Finalmente el estudio aporta información relevante que ayuda a una mejor comprensión de este nuevo segmento, no obstante, se deben tener en cuenta algunas limitaciones. Por un lado se trata de un análisis exploratorio estático, que impide observar la evolución de los indicadores descritos y, por lo tanto, identificar tendencias, que desde una perspectiva económica resultan muy relevantes. Por otro lado, los resultados deben ser interpretados teniendo en cuenta que un tercio de la población de estudio no ha podido ser analizada por falta de datos disponibles en el SABI. En todo caso, se ha comprobado que los operadores que han quedado fuera del estudio suponen una pequeña fracción del total de centros abiertos y no son relevantes en tamaño o volumen como para alterar las tendencias aquí descritas.

## Conclusiones

Nuestros resultados permiten caracterizar a un grupo de 25 operadores del segmento *fitness low-cost* en España como un conjunto heterogéneo de empresas de muy reciente implantación que compiten en un mercado muy atomizado en torno a 5 operadores que concentran el 80.34% de la facturación, el 92.6% del empleo, y el 66.11% de los centros. El análisis muestra que pese a sus diferencias en ventas, número de establecimientos y tamaño de sus plantillas, las empresas con y sin accionistas comparten resultados y rentabilidad de signo negativo y un alto nivel de endeudamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alegret, X. (15 de septiembre de 2015). Los gimnasios 'low cost' Basic Fit pierden músculo: Reducen capital en 12 millones para sufragar pérdidas. *Periódico Economía Digital*. Recuperado de <http://www.economiadigital.es/es/noticias/2015/09/los-gimnasios-low-cost-basic-fit-pierden-musculo-reducen-capital-en-12-millones-para-sufragar-per-76349.php>
- Algar, R. (2010). 2010 *UK low-cost gym sector report. A strategic investigation into an emerging market*. United Kingdom: Oxygen consulting.
- Algar, R. (2011). 2011 *Global low-cost gym sector report. A strategic investigation into a disruptive new segment*. United Kingdom: Oxygen consulting.
- Algar, R. (2012). 2012 *UK low-cost gym sector report. A strategic investigation into a disruptive new segment*. United Kingdom: Oxygen consulting.
- Amat, O. (2013). *Contabilidad y finanzas para no financieros*. Barcelona: Deusto.
- Andreasson, J., & Johansson, T. (2014). 'Doing for group exercise what McDonald's did for hamburgers': Les Mills, and the fitness professional as global traveller. *Sport, Education and Society*, 21(2), 148-165.
- Anglés, M. (15 de Marzo de 2011a). España ensaya el modelo de gimnasio 'low cost'. *Periódico Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/2011/03/15/catalunya/1300177213.html>
- Anglés, M. (11 de Julio de 2011b). La cadena alemana McFit abrirá 30 gimnasios 'low cost' en Barcelona. *Periódico Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/2011/07/10/catalunya/1310327050.html>
- Boned, C. J., Felipe, J. L., Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., & Crovetto, M. (2015). Perfil profesional de los trabajadores de los centros de fitness en España. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 15 (58), 195-210.
- Corchón, M. (11 de mayo de 2015). Los gimnasios "low cost" dejan en la cuerda floja al sector. *Periódico El Economista*. Recuperado de <http://www.eleconomista.es/catalunya/noticias/6699524/05/15/Los-gimnasios-low-cost-dejan-en-la-cuerda-floja-al-sector.html#.Kku8Bmm5KAWd9Y0>
- 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), 47-54.
- Del Campo, E. (23 de marzo de 2011). El sector del gimnasio en Catalunya se mantiene en forma. *Periódico Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/2011/03/23/catalunya/1300884756.html>
- Europa Press (14 de marzo de 2011). El GYM invierte 1,4 millones en su primer gimnasio 24 horas 'low cost' en España. *Agencia Europa Press*. Recuperado de <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-gym-invierte-14-millones-primer-gimnasio-24-horas-low-cost-espana-20110314132002.html>
- Europe Active & Deloitte (2015). *An overview of the European Health & Fitness Market report 2015*. Recuperado de <http://www.virke.no/bransjer/Documents/Euopean%20Health%20Fitness%20Market%20Report%202015%20-%20kortversjon%20Norge.pdf>
- Fernández, J. G., Gavira, J. F., & García, A. B. (2014). La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low cost. *Suma Psicológica*, 21(2), 123-130.
- García-Fernandez, J., Bernal-García, A., Fernandez-Gavira, J., & Velez-Colon, L. (2014). Analysis of existing literature on management and marketing of the fitness centre industry. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 36(3), 75-91.
- Pérez, E., & Molina J. P. (2008). Motivos de práctica físico-deportiva en un centro de fitness: un estudio piloto. *Cultura\_Ciencia\_Deporte*, Supl (3), 25.
- Hallam, S. (2012). Low Cost fitness. *Leisure Management*, 32, 66-67.
- Instituto Nacional de Estadística (2015). Directorio Central de Empresas (DIRCE). Recuperado de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do;jsessionid=2D13BE5414160AA378ABBE9F32D5644.jaxi03?type=pcaxis&path=/t37/p201/&file=inebase&L=0>
- Life Fitness (2015). *Estudio anual del mercado del fitness en España 2015*. Recuperado de <http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/014629A0.pdf>
- May, E. (28 de enero de 2011). La holandesa Basic-Fit invierte 20 millones de euros en la instalación de 12 gimnasios low cost en Cataluña. *Periódico Empresa Exterior*. Recuperado de <http://empresae exterior.com/not/34770/la-holandesa-basic-fit-invierte-20-millones-de-euros-en-la-instalacion-de-12-gimnasios-low-cost-en-cataluna/>
- Menchén, M. (2015). Altafit se lanza a por los gimnasios "premium" con la marca Myst. *Palco*, 23, 25. Recuperado de <http://palco23.com/equipamiento/20150925/altafit-se-lanza-a-por-los-gimnasios-premium-con-la-marca-myst/>
- Patiño, M. A. (16 de julio de 2015). Dónde practicar el fitness "lowcost". *Periódico Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/estar-forma/2015/07/10/559e61f4ca4741d2618b457d.html>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Sánchez, J. (2011). *Business & fitness: El negocio de los centros deportivos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Valgo Fitness & Sport Management (2013). *1º Informe Valgo. España: Centros Low Cost privados*. Recuperado de <http://www.valgo.es/recursos-valgo/articulos-tecnicos/43-1-informe-valgo-gimnasios-low-cost/file>
- Valgo Fitness & Sport Management (2014). *2º Informe Valgo. España: Centros Low Cost privados*. Recuperado de <http://www.valgo.es/recursos-valgo/articulos-tecnicos/43-1-informe-valgo-gimnasios-low-cost/file>
- Valgo Fitness & Sport Management (2015). *3er Informe Valgo. Gimnasios low cost en España*. Recuperado de <http://www.valgo.es/recursos-valgo/articulos-tecnicos/43-3-informe-valgo-gimnasios-low-cost/file>
- Vila, M. (2010). Competir con estrategias low cost. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 11, 25-38.