

# CENTROS DEPORTIVOS AQA. ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LAS BAJAS DE CLIENTES

Original del profesor Miguel Rosique González, bajo la supervisión de Daisy Escobar,  
Directora de Operaciones del IE Business School.

Versión original de 31 de marzo de 2014.

Editado por IE Business Publishing, María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.

©2014 IE. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del IE.

## ***Abre en Madrid el primer gimnasio para personas que luego no irán***

*Esta mañana se ha presentado en Madrid el primer establecimiento de la franquicia Placebo Gym, un centro deportivo para personas interesadas en tener la sensación de que se cuidan y hacen deporte con regularidad. “Las encuestas evidencian que son muchos los ciudadanos que se apuntan a un gimnasio y luego no van. Nosotros nos comprometemos a enviar una factura cada mes que recuerde al cliente que está apuntado a un gimnasio. De esta manera el cliente relaja su conciencia”, explica Julio Culleras, responsable del centro.*

Esta noticia estaba extraída del diario satírico El Mundo Today. Un diario online que adoptaba un estilo de prensa tradicional para crear parodia y sátira mediante la publicación de contenidos ficticios y humorísticos.

Pero el contenido de la parodia de Placebo Gym tenía bastante de cierto. Era una realidad que en los centros deportivos parte de sus ingresos provenían de clientes que pagaban cuotas y no hacían uso de las instalaciones. Aunque esto estaba cambiando en los últimos años. Además, cadenas de gimnasios como AQA, se enfrentaban a un nuevo problema: tenían menos clientes pero éstos iban con mucha más frecuencia a practicar deporte. Una paradoja que estaba provocando que, con la base de clientes más pequeña de los últimos cinco años, la ocupación del centro fuera mucho mayor. Y esto, se traducía en una saturación que afectaba a la evaluación del nivel de servicio.

En junio de 2013 Nico Balaguer, director del centro AQA Los Prunos, estaba revisando la nueva campaña de captación de clientes. En esta ocasión la publicidad se iba a lanzar en la página que el gimnasio tenía en Facebook, con el mensaje de “Preséntanos a un amigo y te regalamos la cuota de un mes”. El objetivo era que los clientes actuales trajeran amigos que se pudieran convertir en nuevos clientes.

Las campañas de publicidad para captar clientes se realizaban durante todo el año. Prácticamente había una campaña al mes. Aunque era el mes de septiembre el periodo de mayor afiliación. La vuelta de vacaciones era un momento ideal para nuevos proyectos personales como bajar peso o ponerse en forma. Las bajas por el contrario se concentraban más en los meses de junio y julio (Anexo 1). Aun así, AQA Los Prunos era un centro con un índice de bajas del 74,3% en 2012, menor a la media de otros centros de la cadena AQA. Incluso menor al del sector donde la rotación anual era superior al 80%.

## MODELO DE NEGOCIO

### LOCALIZACIÓN DE AQA LOS PRUNOS

El emplazamiento del gimnasio era una de las decisiones más importante para el éxito del centro deportivo. Según los estudios del IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association) el gimnasio debía estar a no más de 15 minutos en coche, andando o de la oficina, o de lo contrario la pereza vence a la voluntad de ir a practicar deporte.

AQA Los Prunos estaba situado en el distrito de Hortaleza, en el barrio de Palomas, un barrio de Madrid de clase media-alta. El gimnasio estaba ubicado en un solar entre edificios bajos y casas adosadas, una zona tranquila de las afueras de Madrid. Las viviendas de la zona eran de más de 100 m<sup>2</sup> y con un precio superior a 500.000€. El vecino de Palomas era una persona de edad media con estudios superiores.

Durante el día la población del barrio se veía incrementada sensiblemente porque había muchos edificios de oficinas en el área conocida como Campo de las Naciones. Aquella había sido una zona de expansión urbanística y muchas compañías importantes habían trasladado allí las oficinas que antes ocupaban en el centro de Madrid.

El barrio estaba muy bien comunicado gracias a su cercanía con la autovía M40. Una autovía que era el segundo cinturón de la ciudad. Y estaba cerca de IFEMA, el recinto ferial de Madrid.

### OFERTA DE SERVICIOS E INSTALACIONES

Desde finales de los 90 los gimnasios habían evolucionado hacia centros deportivos con una mayor oferta de servicios. La sala de musculación (sala fitness) había dado paso a una oferta de actividades dirigidas, servicios de agua y una zona de Spa. La práctica de deporte en grupo mediante actividades dirigidas era la nueva estrella de los gimnasios. Estas actividades consistían en hacer ejercicios aeróbicos mientras el cliente bailaba o realizaba esfuerzos al ritmo de la música. Como el spinning, un ejercicio de piernas sobre una bicicleta estática, donde el monitor, mediante el cambio de la frecuencia de pedaleo y resistencia al movimiento, realizaba todo tipo de intensidades.

En AQA Los Prunos las clases de Pilates, Step, Gap o Zumba estaban siempre al completo de su capacidad. Normalmente en clases de 20 o 30 alumnos. Para las actividades dirigidas estaban asignadas tres salas de la planta baja. Cada sala tenía una dimensión media de 100 m<sup>2</sup>.

La oferta de actividades de agua de AQA Los Prunos consistía en una piscina de 25 metros con seis calles para la práctica de natación a todos los niveles. Desde una oferta para niños hasta entrenamiento de alto rendimiento. Todas las tardes acudían decenas de niños con sus madres para los cursos de natación. Los monitores habilitaban una zona especial para ellos, tanto en la propia piscina como en el vestuario. En las instalaciones de la piscina también había dos vasos con chorros de agua, cascadas e hidromasaje. Allí también se practicaban las actividades de Aqua Gym.

La zona de Spa estaba situada en la primera y segunda planta. Y ofrecía toda clase de servicios: sauna finlandesa, jacuzzi, baño turco, terma romana o ducha bitérmica. También había un par de vasos de flotarium y otro de musicoterapia, aunque nunca tenían clientes. En la parte exterior del segundo piso, en la terraza, había un solárium con lluvia nebulizada para tomar el sol los días más calurosos.

La sala fitness se situaba en la planta sótano. Tenía una dimensión de casi 500 m<sup>2</sup> y contaba con más de 70 tipos de estaciones de cardio, isotónico o áreas de musculación. AQA Los Prunos contaba con una moderna gama de aparatos y estaba a la última en las novedades que salían al mercado. La sala se dividía en varias zonas que se delimitaban por tipos de aparatos. Había una

zona dedicada para los ejercicios de cardio con cintas de correr, bicicletas y elípticas. Al fondo de la sala estaba la zona de musculación con pesas y máquinas isocinéticas, así como los típicos aparatos de multipoleas. La dirección de AQA Los Prunos tomó la decisión de retirar la gama de mancuernas con pesos solo aptos para profesionales.

La oferta deportiva de AQA Los Prunos se completaba con doce pistas de paddle que eran gestionadas por una empresa especializada. Y aunque no había cafetería, en la planta baja había una salita con algunas máquinas de vending.

### **CENTROS DE LA COMPETENCIA CERCANOS A AQA LOS PRUNOS**

En el mapa isócrono de 15 minutos en coche desde la localización de AQA, se localizaban cuatro competidores. El primero de ellos por cercanía era un centro de la cadena Holmes Place.

La cadena Holmes Place era una empresa inglesa fundada en 1979 en la ciudad de Chelsea y que en 2013 operaba en más de 10 países con 75 centros deportivos que denominaban Holmes Places Health Clubs. En España tenían ocho establecimientos repartidos entre Madrid y Barcelona. Cerca de AQA Los Prunos estaba situado el Holmes Place Health Club del centro comercial Palacio de Hielo. Este centro deportivo disponía de 4.800 m<sup>2</sup> de instalaciones, el más grande de los Holmes Place Health Clubs que la cadena tenía en España. Contaba con sala fitness, piscina climatizada, zona con un completo Spa, y un centro de estética y de belleza Zensations que ofrecía tratamientos de piel, masajes, peluquería, manicura y depilación. Este establecimiento también contaba con cafetería y restaurante propios. El parking era gratuito para socios. La cuota mensual con impuestos incluidos era de 85€.

En el centro comercial Plenilunio se encontraba un centro de O2 Centro Wellness. Bajo esta marca operaban varias empresas que explotaban las instalaciones de 14 establecimientos en once ciudades repartidas entre Madrid y la costa mediterránea. O2 Centro Wellness Plenilunio era el más cercano a AQA Los Prunos y ocupaba una superficie de 4.500 m<sup>2</sup> y disponía de cuatro salas de actividades dirigidas. También tenía piscina de 20 m, Beauty Center y una zona social con restauración. El parking era gratuito. Las tarifas de O2 rondaban los 70€ mensuales (impuestos incluidos) más una matrícula de 30€ que solo se pagaba una vez.

A escasos metros del centro comercial Plenilunio, en el área industrial de Las Mercedes, se encontraba uno de los primeros gimnasios que AltaFit abrió en España. AltaFit era la primera cadena española de franquicias de gimnasios low-cost. Tenía 27 establecimientos de los que 17 estaban ubicados en Madrid. AltaFit era la cadena de centros deportivos que más aperturas había realizado en los últimos años. La tarifa mensual de AltaFit Las Mercedes era de 19,90€ y una matrícula de 29,90€ a los que había añadir los impuestos<sup>1</sup>. El centro Las Mercedes tenía una superficie de 1.400 m<sup>2</sup> y constaba de una gran sala de fitness con más de 200 puestos de maquinaria. También contaba con una sala de actividades dirigidas. No había zona de agua ni restauración.

Por último, había un centro deportivo cercano a AQA Los Prunos que no formaba parte de ninguna cadena. Se trataba de Star Sport. Un gimnasio localizado en el Campo de las Naciones dentro del edificio de la compañía de seguros Santa Lucía. Era un centro boutique con sala fitness y una pequeña piscina que se usaba fundamentalmente como escuela de natación para niños. Aunque pequeño, tenía mucha actividad en redes sociales. La página de Facebook tenía casi 1.000 'Me gusta'. AQA Los Prunos tenía 1.200.

<sup>1</sup> En septiembre de 2012 el Gobierno de España reclasificó la actividad de los gimnasios y centros deportivos, pasando de un régimen fiscal con Impuesto de Valor añadido (IVA) reducido del 8% al general del 21%. Medida que fue duramente criticada en el sector.

## LA CADENA DE GIMNASIOS AQA

Gaia Gestión Deportiva S.L. (Gaia) era la sociedad que gestionaba los centros bajo la marca AQA. El CEO de Gaia era Beltrán Verdú, un joven directivo que a través de su family office compró la mayoría de las acciones de la compañía. Lo que era una inversión financiera se convirtió en un apasionante negocio para Beltrán. En Gaia el segundo socio era uno de los fundadores.

AQA Los Prunos comenzó sus actividades en 2002. La construcción del centro deportivo de casi 5.000 m<sup>2</sup> se hizo mediante concesión de suelo de la Junta Municipal de Hortaleza a Gaia. Esta concesión se hizo por 50 años. Hasta esa fecha Gaia explotaría el centro a razón de un canon anual al ayuntamiento. A cambio, el centro AQA Los Prunos tenía la obligación de dar servicios y precios especiales a colectivos como ancianos, minusválidos o familias numerosas. Dependiendo del colectivo los precios eran muy bajos. Pero estas tarifas tenían limitado el uso de las instalaciones, por ello casi todos los clientes optaban por la tarifa general.

El modelo de negocio de concesiones administrativas para centros deportivos resolvía el problema de muchas corporaciones locales. Con la privatización de la gestión se daba un servicio a los ciudadanos sin necesidad de aumentar los costes fijos municipales. Y a cambio las empresas adjudicatarias se ocupaban de todo, además de pagar un canon fijo anual. Obviamente la inversión también corría a cargo del adjudicatario. Inversión que en el año cincuenta se cedía por completo al ayuntamiento. No obstante la privatización de servicios públicos no era bien vista por algunos sectores políticos. Para conseguir la concesión había que acudir a un proceso de subasta con otras empresas. El alcalde (o concejal de distrito en ciudades de gran tamaño) adjudicaba la concesión a la empresa que ofrecía un canon anual más alto a la vez que incluía más servicios a los vecinos en la tarifa subvencionada.

El gran competidor de Gaia era Sidecu S.L. que también explotaba centros deportivos en régimen de concesión administrativa. Sidecu operaba bajo la marca Supera. Había 26 centros Supera en España frente a los 11 de AQA. Gaia ganó la concesión del distrito de Hortaleza en el solar de la calle Los Prunos gracias a un proyecto donde, además de dar unos servicios de fitness, actividades, paddle y piscina, ofrecía una planta dedicada a Spa, incluyendo el uso del Spa de la primera planta dentro de la tarifa municipal.

El proyecto del edificio corrió a cargo de un famoso estudio de arquitectura que tenía mucha experiencia en edificios singulares, aunque nunca habían realizado un proyecto de centro deportivo.

## DOS HISTORIAS DE CLIENTES

### RODRIGO, EL EJECUTIVO QUE QUERÍA BAJAR DE PESO

Rodrigo de Juan era un licenciado en Administración y Dirección de Empresas de 41 años. Casado con dos hijas de 7 y 3 años. Vivía en una moderna urbanización de Coslada, un pueblo dormitorio de las afueras de Madrid. Trabajaba como responsable del departamento de Atención al Cliente de Repsol, en las oficinas que la petrolera tenía en el distrito de Hortaleza en Madrid. Muy cerca del gimnasio AQA Los Prunos.

Nunca había sido un gran deportista y más allá de los partidos de fútbol que de uvas a peras organizaban algunos amigos, no había más ocasión de practicar ejercicio. De hecho desde que nació Laura, la pequeña, no había vuelto a vestirse de corto. Y fue precisamente con el nacimiento de Laura cuando le prometió a su mujer que dejaría de fumar. Y lo hizo. Pero como pasa con casi todos los ex fumadores, engordó.

Rodrigo, que medía 178 cm, pesaba 85 kilos frente a los 76 kilos de antes. En solo dos años había tenido que cambiar de talla de pantalones en un par de ocasiones. Todas las mañanas se veía la

barriga. Empezó a ser una obsesión eso de bajar kilos. No quería pensar en el verano cuando tuviera que quitarse la camiseta en la piscina de la urbanización.

Una noche de febrero, al salir del trabajo, vio una octavilla de publicidad en el parabrisas de su coche. Era del centro deportivo AQA Los Prunos. Conocía el gimnasio. Algunas veces aparcaba cerca de él. La promoción consistía en una prueba gratis de un día y un descuento del 100% en la matrícula.

Rodrigo reunió todo el valor del que fue capaz y se presentó al día siguiente en el mostrador del centro deportivo cuando salió de la oficina. La suerte estaba echada para esa maldita barriga. Pensó.

Al llegar al establecimiento había una chica en el mostrador de información tomando nota de un cambio de clases de piscina de unos niños. Esperó a que después la chica explicara a unas señoras el cambio de sala para la actividad de Pilates. Una de las señoras se sintió molesta por el cambio. Fue entonces cuando se percató de la presencia de Rodrigo.

La explicación giró en torno a los horarios y las actividades dirigidas. El precio era de 63,70€ mensuales y 20,70€ de matrícula, pero con la oferta, la matrícula era gratis. Antes de explicarle las normas del gimnasio atendió a una chica que decía haber extraviado la tarjeta de acceso a los tornos de entrada. Como Rodrigo tenía la firme determinación de convertirse en el que algún día fue, no dudó en rellenar allí mismo la ficha de inscripción. Luego la chica le dio una fotocopia con la parrilla semanal de actividades. Había actividades del tipo Body-Gym, TBC o Zumba que Rodrigo no había oído nunca. Y como era finales de febrero, Rodrigo decidió empezar el mes siguiente.

El primer día de marzo de 2013 era un viernes. Rodrigo los viernes salía un poco antes del trabajo. Llegó al centro AQA a las cinco de la tarde y recogió en el mostrador de recepción la tarjeta que daba acceso al centro mediante tornos. Previamente la chica del otro día le hizo una foto con una cámara web para la ficha de abonado. Entró en el vestuario y como no había cabinas, se cambió con una toalla en la zona de bancos. Vestía una camiseta de algodón comprada en Decathlon, unos pantalones de deporte que ya tenía en casa y zapatillas Adidas Duramo. Toalla en mano se dirigió a la sala fitness. En la sala buscó al monitor.

El monitor se llamaba Nacho. Un chico joven de unos treinta años. A su lado había una chica de la misma edad corriendo en una cinta. A juzgar por cómo sudaba, debía llevar bastante tiempo corriendo. Nacho le preguntó una serie de datos como altura y kilos y si tenía algún problema de salud que el debiera conocer. La chica, que seguía corriendo a un ritmo fuerte y constante, le miró cuando Rodrigo le dijo a Nacho que solo quería perder peso. Entonces Nacho le preguntó si llevaba encima su teléfono. Rodrigo había dejado el iPhone en su taquilla. Subió a por el y volvió a la sala.

Nacho le enseñó a Rodrigo cómo usar el tótem de AirFit (Anexo 7). AirFit<sup>2</sup> era un programa de entrenamiento inteligente que a partir de los datos del deportista el sistema le proponía una serie de ejercicios y rutinas dependiendo del objetivo de cada cliente. Con la ayuda de Nacho Rodrigo se registró en el sistema mediante su correo electrónico y tras introducir sus datos y responder a otras preguntas que la máquina solicitaba (todas ellas relacionadas con la salud del nuevo usuario) la impresora lanzó una hoja con lo que serían las rutinas de Rodrigo durante las dos próximas semanas. Y en cuanto Rodrigo se descargara la App de AirFit ya no haría falta usar formato papel, con el iPhone bastaría para llevar el control de las rutinas. También se podía usar vía web.

<sup>2</sup> AirFit era un sistema de entrenamiento en el que se podía seguir mediante videos y descripciones detalladas, las sesiones personalizadas día a día. En 2013 AirFit estaba instalado en 17 gimnasios de España. En cinco de la cadena AQA y en tres de la cadena AltaFit. Los diez restantes eran gimnasios que no pertenecían a cadenas a nivel nacional.

Rodrigo de Juan empezó sus rutinas con un suave ejercicio de andar y correr en la cinta que Nacho le asignó. Luego estuvo haciendo abdominales, un poco de elíptica y sin darse casi cuenta llegaron las seis. Sudando a chorros recogió su móvil, se despidió del monitor de la sala que había reemplazado a Nacho y se dirigió escaleras arriba hacia el vestuario. El fin de semana lo pasó realmente mal con las agujetas, aunque esto ya sabía que le iba a suceder. Pero lo que no había previsto era la irritación en la parte interior de los muslos provocada por el rozamiento y el sudor. Su mujer le compró un par de mallas cortas en Carrefour. Rodrigo no se veía muy bien en el espejo enfundado en esos pantalones tan ajustados.

El lunes siguiente Rodrigo llegó a AQA a las ocho de la tarde. Hacía más calor que nunca dentro del gimnasio. Le costó encontrar un banco libre en el vestuario para cambiarse porque estaba casi todo lleno. Bajó a la sala fitness con la aplicación AirFit lista en su móvil y dispuesto a comenzar por el trote en la cinta de correr. También se había descargado sus listas de Spotify para oírlas mientras hacía ejercicio. Desgraciadamente no había cintas libres porque la sala estaba al completo, todos los lunes sucedía lo mismo: el “Efecto Hamburguesa”. El “Efecto Hamburguesa” era como Beltrán Verdú llamaba al hecho de que después del fin de semana algunos clientes tenían mala conciencia de los excesos alimenticios cometidos y deseaban volver al peso del viernes anterior cuanto antes. Una variable que originaba esos problemas de capacidad,

Los cristales que daban a las pistas de paddle estaban empañados. Así que Rodrigo comenzó con el siguiente ejercicio que le decía la App. Finalmente logró un hueco en la cinta y completó toda la rutina diaria. Llegó a casa. El plato de macarrones que había para cenar duró un suspiro. Repitió otro plato. Además se bebió casi un litro de Aquarius. Las agujetas habían desaparecido.

En el mes de mayo Rodrigo pesaba 81,5 kilos. Iba al gimnasio de martes a jueves aunque algunas semanas solo iba un día. Los lunes había mucha gente. Y además se había inscrito en un curso de Finanzas Corporativas los viernes tarde y sábados por la mañana. El resto del fin de semana lo pasaba con la familia o estudiando. Pero cuando las niñas estaban en la cama salía a correr por las calles de su barrio. Corría unos 45 min los sábados y domingos. Ya no hacía tanto frío por las noches. Había añadido más listas en Spotify.

A final de mes, antes de entrar en el vestuario, se dirigió al mostrador de recepción y solicitó la baja de AQA. Eran más de 60€ mensuales que se podía ahorrar. Se acercaba el buen tiempo y saldría a correr por su barrio unas tres o cuatro veces por semana. La persona de recepción fue tan amable como siempre y le facilitó un formulario de baja. Entre los posibles motivos de la baja del gimnasio Rodrigo marcó la opción de “No poder asistir”.

## **SUSANA, LA CHICA DEL RESTAURANTE AMANTE DEL BAILE Y EL DEPORTE**

Susana Gómez trabajaba en un restaurante del barrio de Palomas en el distrito de Hortaleza. Tenía el turno de mediodía. Por las mañanas, a primera hora, hacía de Au Pair encargándose de cuidar y llevar al colegio a unos niños. Había estudiado Ayudante de Clínica Veterinaria, pero fue despedida de su anterior trabajo hacía más de dos años. Encontró un puesto de camarera y no lo dudó. Era un sueldo normal, pero ella tampoco tenía muchos gastos, vivía todavía en casa de sus padres.

Aunque no había cumplido los veinticinco, pensaba que había descuidado su forma física. Antes solía hacer ejercicio con algunas amigas. Controlaba su peso cada semana y no tenía reparos en hacer dieta cuando la báscula le daba una mala noticia. Esa semana se alimentaba de barritas de muesli y todo arreglado.

El baile para Susana era su mayor afición. Le encantaba bailar. En una academia cercana a su casa había aprendido bailes de salón. Pero aquello lo había borrado de su mente ya que hizo el curso con un antiguo novio. Pero él ahora tenía una nueva pareja de baile. Estaba mejor sola, decía. Pero tenía ganas de volver a practicar algún deporte.

A su restaurante acudían a comer algunos de los monitores de un centro deportivo que había en el barrio. Un día, y al hilo de una conversación que les oyó, se atrevió a preguntarles sobre las actividades que ofrecían en su gimnasio. Esa misma semana Susana se inscribió en AQA Los Prunos. Tenía dos por uno: practicar baile mientras hacía ejercicio. Además le habían hecho el máximo descuento por ser conocida de los monitores. Pagó 15€ de matrícula y tenía un descuento del 15% en la mensualidad.

Hacía varios meses que Susana era cliente de AQA. Estaba inscrita en la actividad dirigida de Zumba<sup>3</sup>. Solía acudir a las sesiones de las 12:00 los lunes y miércoles. Como era un horario de mañana pensaba que la clase no iba a estar llena, pero la sala estaba siempre al completo. Sobre todo por mujeres que pasaban de los cincuenta. Si el aforo de una sala eran treinta personas, el 80% eran personas de edad madura. El resto eran una pocas chicas de edad como Susana. Una de ellas, Elena, se hizo muy amiga de Susana. Elena vivía en el zona y era madre de un niño pequeño. No trabajaba fuera de casa.

La clases de actividades dirigidas se iban llenando conforme a una cola que se formaba espontáneamente en la puerta de la sala. Por eso Susana siempre llegaba a las 11:30, con el tiempo necesario para cambiarse en el vestuario y ser de las primeras en la cola. No había fallado nunca en los cuatro meses que llevaba en AQA. Un día salió un poco más tarde de casa, y al llegar a AQA Los Prunos no encontró aparcamiento<sup>4</sup> y tuvo que dar más de dos vueltas a la manzana. Cuando se puso las mallas y se dirigió a la clase, no pudo entrar porque el aforo ya estaba completo. Fue al mostrador de recepción y pidió permiso para entrar, el monitor de Zumba sabía que no había fallado a una clase en las últimas seis semanas. Pero las normas eran las normas le explicó la chica de AQA y que no era posible hacer excepciones. El aforo se completaba por riguroso orden de llegada.

En otra ocasión Susana llegó un poco antes de lo habitual y se dirigió tranquilamente hacia la sala. En la puerta ya había una señora de la edad de su madre esperando. Cuando quedaban cinco minutos para las 12:00 llegaron dos amigas de aquella señora y se pusieron en los puestos de delante de Susana. Cuando Susana se quejó por el manifiesto abuso, las señoras contestaron que la primera había estado guardando el sitio de las otras dos. Las dos amigas venían de otra clase de sevillanas en otra sala. Desde ese día Susana y Elena se turnaban para hacer cola, la una guardaba sitio por la otra.

## TOMAR DECISIONES

Beltrán Verdú llegó a Madrid en el AVE y se dirigió al centro AQA Los Prunos. Muchas cosas habían sucedido en estos últimos años. Muchas de las bases donde se sustentaba el sector y que antaño eran incuestionables, hoy estaban en profunda revisión. Hacían falta nuevas soluciones a nuevos problemas.

Paradojas como que el centro AQA Los Prunos tuviera el índice de ocupación más alto de su historia con el menor de número de clientes de los cuatro últimos años, obligaban a un cambio de paradigma. O el nuevo escenario en el que los clientes que no acudían al centro se daban baja. Hecho que parecía normal y de sentido común, pero para el sector de los centros deportivos era un ingreso recurrente que incluso se incluía en los presupuestos. De hecho el cálculo de la capacidad se hacía teniendo en cuenta los afiliados que no iban a venir.

<sup>3</sup> Zumba era una disciplina deportiva de origen colombiano, enfocada por una parte a mantener un cuerpo saludable y por otra a desarrollar, fortalecer y dar flexibilidad al cuerpo mediante movimientos de baile combinados con una serie de rutinas aeróbicas. La zumba utilizaba dentro de sus rutinas los principales ritmos latinoamericanos, como la salsa, el merengue, la cumbia, el reggaetón y la samba. En cada sesión de Zumba, se podían llegar a quemar 800 calorías.

<sup>4</sup> AQA Los Prunos disponía de un parking para unos 50 vehículos en el sótano del edificio, pero este parking no estaba disponible para los clientes ni para empleados. De hecho, se usaba como trastero.

Hacía falta un cambio. Beltrán, que no procedía del mundo de los centros deportivos, pensaba que una tasa de rotación tan alta no tenía que darse por buena. Por el contrario el esfuerzo de captación era ímprobo. Había que amortiguar las bajas con nuevos abonados todos los meses.

Pero evitar bajas significaba dar un buen servicio. Y pensaba que la saturación no ayudaba en nada. La sala fitness era manifiestamente pequeña pero no había posibilidad de ampliarla. Era otro de los problemas de haber diseñado el centro de la calle Los Prunos desde cero, según unos usos previstos que se vieron posteriormente modificados. Por ejemplo se pensaba que la zona de Spa de la primera planta tendría un uso intensivo y la realidad es que estaba prácticamente vacía. La segunda planta con parte de Spa y solárium daba servicio de sobra a los pocos clientes de este servicio.

Pasar la sala fitness a la primera planta supondría disponer de otros 800 m<sup>2</sup> de superficie. Pero habría que invertir en una remodelación de, al menos, cuatro meses y más de 1,200k€. ¿Supondría esto frenar la sangría de bajas? Beltrán estimaba que se podía reducir al 65%. Aunque para ello hacía falta modificar el contrato con el Ayuntamiento. Complicado tocar contratos con la administración.

Por otro lado estaban los procesos y procedimientos. Este no era un sector muy estructurado a nivel de operaciones. Beltrán veía en ello una oportunidad. Solo Sidecu tenía algo avanzado en protocolos operativos. Y aprovechando una oportunidad, gracias a un amigo común, fichó a Nico Sanjuan para director de AQA Los Prunos. Nico se incorporó en junio de 2013. Venía de dirigir un centro Supera.

Y la competencia de los gimnasios low cost era cada vez mayor. El modelo de negocio era muy sencillo: alquilar una nave industrial y llenarla de máquinas en una gran sala fitness. Si lo pensaba, la piscina era muy frecuentada por niños y por personas de la tercera edad. ¿Entonces qué valor añadía la sección de agua en el centro AQA?. ¿Le pasaba lo mismo a O2 y a Holmes Place con su piscina?.

En términos de coste ya se había agotado el recorrido. Se habían tomado algunas decisiones que estaban causando algunos problemas. Por ejemplo se habían despedido a las dos personas de mantenimiento interno y se había subcontratado el servicio con una empresa externa a nivel de todos los centros AQA. Era una obviedad que había grifos, puertas o cintas de correr que no se reparaban en el día: había que avisar a la empresa y esta enviaba a un operario cuando lo podía liberar de otro cliente.

Muchos asuntos que poner en orden. Pero Beltrán tenía un plan que había diseñado desde hacía semanas. Iba decidido a ponerlo en marcha en el centro de AQA Los Prunos, y a medida que las acciones implementadas fueran dando resultados positivos las exportaría al resto de centros. Esta era la verdadera razón de la contratación de Nico: que le ayudara a poner en marcha la nueva forma de gestionar y transmitirla al resto de centros. Nico sería el director de operaciones de la cadena.

Beltrán acordó con su socio que la gestión se iba a llevar desde un punto de vista más operativo, y con controles económico financieros. ¿O es que un centro deportivo era diferente a otra empresa del sector servicios?.



## ANEXO 1

EVOLUCIÓN MENSUAL DE ALTAS Y BAJAS<sup>5</sup>

	2010			2011			2012		
	Socios	Altas	Bajas	Socios	Altas	Bajas	Socios	Altas	Bajas
Ene	4.182	324	319	4.491	347	251	4.439	315	201
Feb	4.187	264	248	4.587	461	244	4.553	242	224
Mar	4.203	278	261	4.804	339	270	4.571	270	293
Abr	4.220	279	271	4.873	159	273	4.548	209	252
May	4.228	217	348	4.759	263	350	4.505	178	291
Jun	4.097	129	475	4.672	161	433	4.392	165	465
Jul	3.751	187	313	4.400	143	328	4.092	146	386
Ago	3.625	413	105	4.215	266	147	3.852	228	185
Sep	3.933	542	207	4.334	527	198	3.895	415	332
Oct	4.268	437	233	4.663	306	319	3.978	248	218
Nov	4.472	349	307	4.650	213	233	4.008	179	223
Dic	4.514	206	229	4.630	88	279	3.964	119	227

## ANEXO 2

## PIRÁMIDE DE EDAD EN AQA LOS PRUNOS EN DICIEMBRE DE 2012

Edad	Clientes	%	Sexo	Clientes	%
0 - 15	167	4,3%	Hombre	1.818	47,20%
16 - 24	532	13,8%	Mujer	2.033	52,80%
25 - 39	1.093	28,4%			
40 - 54	1.112	28,9%			
55 - 70	658	17,1%			
> 70	289	7,5%			
<b>Total</b>	<b>3.851</b>				

## ANEXO 3

## NÚMERO DE ACCESOS POR CLIENTE EN EL PRIMER TRIMESTRE 2013

	Enero		Febrero		Marzo	
Clientes	4.118		4.183		4.185	
Sin Accesos	1.237	30,0%	1.165	28,3%	1.200	29,1%
1 ó 2 Accesos	501	12,2%	558	13,6%	583	14,2%
3 a 10 Accesos	1.656	40,2%	1.653	40,1%	1.758	42,7%
11 a 20 Accesos	666	16,2%	733	17,8%	592	14,4%
21 a 30 Accesos	51	1,2%	68	1,7%	49	1,2%
Más de 30*						
Accesos	7	0,2%	6	0,1%	3	0,1%

(\*) Se daba el caso que algunos clientes podían acceder más de una vez al día

<sup>5</sup> Estos datos han sido modificados por motivos de confidencialidad aunque guardan una proporción fiable con la realidad

**ANEXO 4**  
CAUSAS DE LAS BAJAS EN 2012

No poder asistir	54,9%
Otros	20,5%
Precio del abono mensual	7,1%
Masificación del centro	5,7%
Enfermedad	5,0%
Cambio a otro centro deportivo	3,4%
Pérdida de interés	2,2%
El Centro no cumple con sus expectativas	0,7%
Descontento con las infraestructuras del centro	0,3%
Descontento con el trato recibido	0,1%

**ANEXO 5**  
OCUPACIÓN DIARIA DE LA SALA FITNESS

<b>Horas</b>	<b>Lun.</b>	<b>Mar.</b>	<b>Mié.</b>	<b>Jue.</b>	<b>Vie.</b>	<b>Sáb.</b>	<b>Dom.</b>
8:00 - 11:00	50	40	40	25	30	20	10
11:00 - 14:00	70	70	25	20	30	80	40
14:00 - 16:00	70	90	20	55	10	40	
16:00 - 18:00	60	10	30	10	10	15	
18:00 - 19:00	70	30	50	30	10	20	
19:00 - 20:00	100	80	85	70	10	25	
20:00 - 22:00	95	85	75	80	40	10	

NOTA: La tabla muestra la ocupación en % de la sala fitness en intervalos horarios. La ocupación máxima de la sala son 120 clientes, y cada cliente hacía un uso medio de una hora.

**ANEXO 6**  
CUENTA DE RESULTADOS DEL CENTRO AQA LOS PRUNOS

<b>en miles de euros</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>
Ventas	2.839	3.047	2.702
Sueldos y Salarios	(726)	(784)	(662)
Gastos de Explotación	(1.089)	(1.030)	(990)
Amortizaciones	(693)	(798)	(705)
BAIT	332	436	345
 Sueldos s/Ventas	 25,6%	 25,7%	 24,5%
Gastos Exp. s/Ventas	38,3%	33,8%	36,6%
EBITDA s/Ventas	36,1%	40,5%	38,9%

## ANEXO 7

### TÓTEM DE AIRFIT



## ANEXO 8

### POBLACIÓN DEL DISTRITO DE HORTALEZA EN 2012

Edad	Hombres	Mujeres	Total
Total	55.276	62.602	117.878
0 - 9	5.309	5.003	10.312
10 - 14	2.737	2.587	5.324
15 - 19	2.723	2.572	5.295
20 - 24	2.990	3.082	6.072
25 - 29	3.431	3.502	6.933
30 - 34	3.932	4.168	8.100
35 - 39	4.488	4.667	9.155
40 - 44	4.315	4.772	9.087
45 - 49	4.150	4.968	9.118
50 - 54	4.186	4.697	8.883
55 - 59	3.374	3.944	7.318
60 - 64	2.998	3.931	6.929
65 - 69	3.328	4.269	7.597
70 - 74	2.637	3.114	5.751
75 - 79	2.171	2.975	5.146
80 - 84	1.546	2.290	3.836
85 - 89	687	1.294	1.981
> 90	274	767	1.041