

Perspectiva del desarrollo empresarial *fitness* en Acapulco, México

Ana Laura Román Miranda

ana.romiranda@hotmail.com

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación, Universidad Autónoma de Guerrero (UAGRO)

Noemi Lezama Ruiz

ORCID: [0000-0003-2935-5123/lezama.noemi@gmail.com](https://orcid.org/0000-0003-2935-5123/lezama.noemi@gmail.com)

Doctorado en Administración, UAGRO

Yan Pallac Maldonado Astudillo

ORCID: [0000-0001-9760-0376/yanpallac@hotmail.com](https://orcid.org/0000-0001-9760-0376/yanpallac@hotmail.com)

Doctorado en Administración, UAGRO

RESUMEN

En México, el sobrepeso y la obesidad afectan a siete de cada diez adultos. Estas tendencias propiciaron que el número de gimnasios pasara, de 2200 en 2010, a 7826 en 2012. Sin embargo, la permanencia de los socios es una problemática inherente al sector. La investigación tiene como objetivo identificar un modelo de gestión empresarial *fitness* que impacte en la retención de socios. El desarrollo empresarial *fitness* se determinó a través de la gestión, servicio, comunicación, recursos humanos e instalaciones. Se recopilan entrevistas a profesionales del acondicionamiento físico y socios activos. Para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva. Se encontró que el sector está dominado por el sexo femenino y el 70% de la población permanece por un periodo no mayor a siete meses. La gestión empresarial se centró en el *coach*, por el contacto directo, la comunicación a través de redes sociales y el servicio con horarios y días definidos. Las empresas muestran una rentabilidad de hasta el 69%, lo cual las convierte en una oportunidad de autonegocio para personas vinculadas con el sector.

PALABRAS CLAVE

desarrollo empresarial; *fitness*; rentabilidad; gestión empresarial; recursos humanos

Introducción

La inactividad física ocupa el cuarto lugar entre los principales factores de riesgo de mortalidad a nivel mundial. Aproximadamente 3.2 millones de personas mueren cada año por esta causa, lo que equivale al 6% de todas las muertes (OMS, 2016). Esta situación ha clasificado a la obesidad y el sobrepeso como los problemas de salud pública más graves del siglo XXI. En México, el sobrepeso y la obesidad afectan a siete de cada diez adultos mexicanos. La prevalencia combinada de sobrepeso y obesidad es del 75.6% en mujeres y 67.5% en hombres de edad adulta (ENSANUT, 2016). En 2017, el 42.4% de la población realizó actividad física, es decir, menos de la mitad de la población realiza deportes y únicamente el 33% lo hace en instalaciones o lugares privados, lo que no ha tenido grandes cambios de 2013 a la fecha (INEGI, 2018). Estas tendencias han propiciado nuevas oportunidades de negocio y un alza en todos los servicios relacionados con gimnasios, clínicas de nutrición, *spas*, laboratorios médicos y restaurantes saludables, principalmente.

Los negocios de acondicionamiento físico requieren acciones concretas que sean puestas en marcha por las empresas locales, para estar en condiciones de competir exitosamente con los gigantes de la economía mundial (Aragón y Rubio, 2006). De este modo, necesitan desarrollar estrategias sólidas para las pequeñas empresas, en lugar de imitar las tácticas de las grandes corporaciones (Plummer, 1999).

En México estos negocios atienden al 2.8% de la población, la cual es una cifra muy baja, en contraste con Brasil y Argentina, por ejemplo (IHRSA, 1997). Sin embargo, las tasas de retención, que es el índice de mantenimiento de la repetición de compra, son la preocupación más grande que enfrenta la industria del *fitness*. La retención actúa como un multiplicador de la rentabilidad. Una mejora del 2% en ésta, si permanecen constantes otras variables, puede producir un aumento de hasta el 20% en la rentabilidad (Filo, Funk y Kostas, 2008).

Marco teórico

La industria *fitness* inicia en Estados Unidos en 1998 con un ingreso promedio de crecimiento de 9.6%, lo que se traduce en 2.3 millones de dólares. El número total de establecimientos de salud aumentó ese año en un 7%, totalizando 15125 negocios en julio de 1999 (McCarthy, 1999; Plummer, 1999). A nivel macroeconómico, la acelerada expansión de esta industria se sustenta en el crecimiento de las clases medias y en la necesidad de mantenerse activos. Hasta hace unos años, Sports World y Sport City eran las dos cadenas que dominaban esta industria de México, las cuales estaban enfocadas en un nivel adquisitivo mayor al promedio. Sin embargo, desde la llegada en 2010 de los gimnasios de bajo costo, dirigidos a cualquier clase, la industria se ha fortalecido.

La principal preocupación del sector es la retención, un término amplio que puede conceptualizarse e investigarse de muchas maneras. Ésta es la noción de mantener una relación,

que puede ser con varios interesados, en algún aspecto de la organización o en la misma organización (Morgan y Hunt, 1994). La retención es entendida, como se dijo, como el mantenimiento de la repetición de compra; en el caso de los centros *fitness*, se refiere a la renovación de la cuota mensual (Watts, 2012).

La eficiente gestión de los centros *fitness* y sus clientes es el principal reto, siendo una opción el desarrollo organizacional, encargado de fortalecer los procesos humanos, el cual conlleva una aplicación y una transferencia global de las ciencias de la conducta al desarrollo planeado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, estructuras y procesos que favorecen la eficiencia de las empresas (Cumings y Worley, 2009). Otros autores introducen la tecnología y la investigación como elementos importantes del desarrollo empresarial (Burke, 2008).

En un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para, a su vez, lograr mejores resultados (Aragón y Rubio, 2005). Una respuesta es el desarrollo empresarial considerado como la evolución de las acciones llevadas a cabo por los administradores ante la influencia que el medio ambiente ejerce sobre las empresas (Silva y Oliva, 2002).

Para una gestión eficiente en el desarrollo empresarial *fitness* se consideran pertinentes los siguientes conceptos:

Gestión. Los problemas como la administración del club, oficina de negocios, superpoblación, ambiente social, valor, recepción y ambiente, son áreas de gestión fundamentales para el éxito del club (IHRSA 1997). Es necesario mejorar la eficacia empresarial para trabajar con un negocio rentable. Sólo unas pocas empresas han conseguido imponerse con éxito por un tiempo prolongado.

Servicio. La atención al cliente debe ser veraz, concreta y precisa, con un alto nivel de atención para que los clientes no sólo tengan una idea de un servicio, sino también de la calidad del capital humano y técnico con los que van a establecer una relación. En este caso se consideran los horarios, la duración de las clases y el precio.

Comunicación. Los propietarios de los clubes deben utilizar las redes sociales y participar con los socios, con el fin de construir relaciones duraderas e influir en sus comportamientos. Las redes sociales han pasado de ser una tendencia en la comunicación a ser la herramienta protagonista del *marketing*, ya que facilitan la segmentación y son altamente virales.

Recursos humanos (coach). El personal sigue siendo el problema número uno en instalaciones de salud y ejercicio (Plummer, 1999). El *staff* es el mayor responsable de la satisfacción o frustración de los usuarios. En un sector donde la infraestructura y los equipamientos son cada vez más parecidos, la manera de interactuar con el cliente determina su experiencia con

el servicio. Así, la satisfacción y motivación del cliente interno repercutirá de forma positiva en la retención de clientes y, por ende, en el éxito de la organización (Amah, 2009).

Instalaciones. Las poblaciones sedentarias a menudo describen la escena del club de salud como intimidante y poco acogedor, uso de numerosos espejos, imágenes de entrenadores semidesnudos y musculosos guiándolos a través de una instalación llena de complejos equipos y miembros antisociales (IHRSA, 1997). Sin embargo, una de las definiciones más generales es la de instalaciones deportivas que, independientemente de su modo de gestión, ofrecen una serie de servicios internos en espacios polivalentes o salas de *fitness* para que los usuarios puedan realizar su práctica deportiva, que les permiten así mejorar su salud y sus condiciones físicas y psiquiátricas (García, 2012).

Estos cinco indicadores tienen como objetivo eficienciar el desarrollo empresarial *fitness* y tener un impacto en la competitividad. Según Sandhusen (2002), la competitividad en los servicios se da a través de actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo. Una forma de cuantificar la competitividad está en la rentabilidad, enfocada en medir el rendimiento obtenido por la empresa (Garrido y Iñiguez, 2015).

Metodología

La recopilación inicial de datos incluyó una entrevista abierta al propietario de una empresa, a profesionales del acondicionamiento físico y a socios. Los entrevistados fueron voluntarios determinados por su interés en el desarrollo de la industria. Se diseñó un cuestionario de la variable *desarrollo empresarial fitness*, compuesta por cinco indicadores de 21 ítems, con una escala tipo Likert de cinco puntos y seis ítems de datos complementarios, la prueba de fiabilidad del alfa de Cronbach (.880) y un alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados (.886). Para el análisis de los datos se utilizó estadística descriptiva.

En este sentido, la presente investigación realiza un estudio mixto. La metodología utilizada se dividió en dos etapas: primero se estudiaron acciones de desarrollo empresarial en la empresa denominada F184, de septiembre de 2016 a agosto de 2017; después se aplicaron los cuestionarios a la población compuesta por los socios activos que pertenecen a ocho clubes *fitness* identificados. Los criterios de selección fueron que estuvieran ubicados en el municipio de Acapulco de Juárez, que tuvieran actividad exclusivamente *fitness* y una antigüedad operativa del club mayor a un año, de acuerdo con el número de empleados (hasta diez), lo cual arrojó una muestra de 192 socios.

Resultados y discusión

La presente investigación define la variable de *desarrollo empresarial fitness* con cinco indicadores: gestión, servicio, comunicación, recursos humanos (*coach*) e instalaciones. La empresa

analizada de forma individual fue la denominada F184, así como las ocho identificadas en el sector *fitness* y consideradas como competencia de ésta. En F184 el género femenino mostró una participación de 67.35%, en semejanza con la competencia, con un 64.29%, por lo que se considera que este sector está dominado por el género femenino; sin embargo, no se deberían descartar estrategias que atraigan la participación masculina.

En relación con la edad, los tres rangos con mayor participación fueron de 27 a 33 (31.43%), de 20 a 26 (28.57%) y de 34 a 40 años (25.71%), siendo la edad de 20 a 40 la que tiene una participación del 85.71%. Con respecto a la actividad económica que desarrollan, el 78.57% de los socios son activos económicamente y un 21.43% son estudiantes, siendo estos últimos no prioritarios para el sector, debido a que el pago de su cuota o permanencia está sujeta a una tercera persona.

Con respecto a la permanencia de uno a siete meses, la empresa F184 tiene el 53.06% y la competencia el 72.86%. Los resultados obtenidos validan la problemática del sector, en donde los socios leales en F184 únicamente son el 12.24%, y en la competencia, el 7.14%, considerados aquellos que tienen una permanencia en el club mayor a dieciocho meses.

Gestión empresarial *fitness*

Los administradores requieren aplicar técnicas estratégicas para dirigir el rumbo que conviene a cada empresa para asegurar su crecimiento, estabilidad y progreso, de manera que puedan continuar proporcionando los bienes y servicios requeridos por sus clientes (Silva y Oliva, 2002). En los últimos años hemos asistido a la emergencia de nuevas formas de competir que desafían la visión tradicional y la estrategia empresarial: novedosos modelos de negocio que explotan las oportunidades que brindan cambios estructurales, para tomar ventaja de las vulnerabilidades de las empresas establecidas (Casadesus-Masanell y Ghemawat, 2004).

Los resultados se desglosan de acuerdo con cada indicador:

Gestión. Existe una diversidad de factores que determina la retención de los socios en las empresas del sector *fitness*; sin embargo, la gestión es fundamental para el éxito del sector, por lo que se desarrollaron e implementaron los criterios de misión, visión, valores, organigrama y formatos varios para la medición de socios, estancias, visitas, peso inicial, resultados e ingresos monetarios. En la encuesta, los resultados en la opción Muy Bueno fueron, para F184, de 32.65%, y para la competencia, de 27.14%, lo que muestra un mejor resultado para la primera.

Servicio. El ser competitivo hoy en día significa tener características que nos hacen ser reconocidos entre un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado (Porter, 2002). En este rubro, F184 obtuvo un 57.14% en la categoría Muy Bueno, 22.45% en Bueno y 20.41% en Regular, y la competencia, 67.14%, 10% y 22.86%, mostrando ésta un ligero mejor resultado.

Se realizó la estrategia de diversificación de clases (salsa, yoga y zumba), la cual fue rechazada por los socios, por lo que se retomó la especialización en *fitness* pero en distinta

modalidad (lugares al aire libre). Se hizo una ampliación de horarios sin ningún resultado favorable y se identificaron horarios específicos matutinos, de 7:00 a 9:00 , y vespertinos, de 5:00 a 9:00. Este proceso de adaptación a las nuevas demandas se está asociando con un proceso de comercialización de servicios deportivos y con ánimo de lucro (Teva, 2012).

Comunicación. En la actualidad hablar de comunicación hace referencia a las redes sociales. A través del *marketing* con orientación hacia la comunicación se obtiene un impacto positivo relevante en los clientes activos y en los clientes potenciales. Respecto a este indicador, F184 obtuvo un 24.49% en el rubro Muy Bueno, resultado semejante al de la competencia (25.71%). Las empresas cuentan con un perfil en Facebook, pero no existe una interacción con sus usuarios. Asimismo, manifiestan tener un grupo de WhatsApp entre socios, aunque sin participación del *coach* o gerente del club; pero en general no cuentan con algún medio de comunicación fuera del club.

Recursos humanos (coach). Uno de los indicadores en el desarrollo empresarial es el recurso humano, enfocado en el entrenador o *coach*, debido al alto grado de interacción que tiene con los socios para su permanencia en el club. Respecto de este indicador, los resultados muestran tendencias similares: para F184 fueron 32.65%, 36.73% y 30.61%, y para la competencia, 31.43%, 20% y 45.71% en las categorías mencionadas, respectivamente, porcentajes que cubren más del 90% de la población estudiada. Las estrategias implementadas por parte de F184 fueron la capacitación y actualización, si bien éstos fueron conceptos irrelevantes para el socio. Adicionalmente, se diseñó un bono de permanencia para el *coach* de acuerdo con el porcentaje de retención de socios.

Instalaciones. Han incursionado empresas multinacionales en todos los ámbitos: proveedores, capacitadores y empresas relacionadas, y esto ha permitido un mayor apoyo para las nuevas empresas que incursionan en este rubro ofreciendo espacios con equipo innovador. Para F184 se evaluó las instalaciones como Malo (28.57%) y Muy Malo (16.33%), y la competencia obtuvo Malo (21.43%) y Muy Malo (32.86%). A pesar de haber realizado una ampliación de sus instalaciones, cambio de imagen en el club y adquisición de nuevo equipo cardiovascular, fue el indicador más bajo tanto para F184 como para la competencia.

En ninguno de los cinco indicadores hubo una diferencia mayor del 10% entre la empresa F184 y la competencia, y en ambos casos, los socios mostraron más interés por los indicadores de servicio, comunicación y recursos humanos. Los indicadores de gestión e instalaciones no arrojaron ningún dato relevante, pero se observó que, a mayor tiempo de permanencia, mayor presencia de aburrimiento en los socios con estancias mayores a dieciocho meses y evaluaciones más bajas en todos los indicadores.

Rentabilidad. El análisis de la información de F184 en este rubro comprende el periodo de enero de 2016 a diciembre de 2017. El primer año corresponde a la implementación de estrategias y el segundo refleja el impacto de las estrategias en el desarrollo empresarial *fitness*.

En F184, la retención en promedio en 2016 fue del 50% y en 2017 se incrementó al 72%, que generó un ingreso promedio por socio de \$641 y \$710, respectivamente, que muestra un incremento del 10%. De acuerdo con los costos variables y fijos, se obtuvo un punto de equilibrio de \$47531.04 en 2016 y \$35752.44 en 2017, siendo éste el ingreso mínimo que debe tener el club de forma mensual. Sin embargo, únicamente se superan en seis meses, lo que deja el resto del año en una posición incierta respecto a la estabilidad financiera.

En relación con el análisis de rentabilidad, el porcentaje obtenido corresponde a las ventas que se encuentran reflejadas en las utilidades que produce la empresa. El resultado más bajo en diciembre de 2016 fue de 25%, y en julio de 2017, de 42%, el cual muestra una sustancial mejoría. En cuanto a los resultados más altos, estuvieron en enero de 2016, con un 55%, y en enero, febrero y octubre de 2017, con un 69% cada mes, es decir, por cada ingreso que obtuvo la empresa, un 69% se vio reflejado en utilidades.

Las estrategias desarrolladas se muestran en los resultados financieros obtenidos por la empresa, ya que se brindó mayor estabilidad a la razón financiera de rentabilidad-utilidad neta y durante siete meses se obtuvieron márgenes en el rango del 60% al 69%. El resultado está sujeto al seguimiento de las acciones implementadas dentro de la empresa.

Conclusiones

La presente investigación define un modelo de desarrollo empresarial *fitness* a través de cinco indicadores: gestión, servicio, comunicación, recursos humanos (*coach*) e instalaciones, identificando que éste es un sector dominado por el género femenino, con edades entre 20 y 40 años. El 63% de los socios permanecen hasta siete meses, lo que deja un sector vulnerable e incierto y genera dos mercados potenciales para la industria: socios por primera vez y exsocios.

Los indicadores mejor evaluados e identificados en los diferentes rangos de tiempo en el club fueron los de servicio, recursos humanos y comunicación. La principal característica en el rubro de servicio es la apertura en los horarios y días acordados; en recursos humanos, éste es el principal indicador de retención por el contacto directo con los socios; en relación con la comunicación, se comprobó que, a mayor interacción con los socios a través de redes sociales, la permanencia de los socios se conserva.

Los indicadores de gestión e instalaciones no arrojaron ningún dato relevante. Sin embargo, se consideran indicadores focalizados en socios con mayor permanencia, enfocados en instalaciones y equipo, así como en requerimientos de nuevas clases, rutinas o *coach*, ya que, debido al tiempo de permanencia, éstos inician una etapa de aburrimiento.

La retención en promedio en 2016 (50%) y 2017 (72%) generó un punto de equilibrio en 2017 de \$35752.44, ingreso que no se cubre. La renta y los sueldos son los principales costos fijos. Se trata de un autonegocio, destinado a emprendedores *coach* que no tienen que pagar sueldos y que desarrollan sus actividades en lugares públicos con cuotas diarias para sus participantes para evitar cubrir el costo de la renta.

Finalmente, el negocio del club es rentable, ya que el ingreso genera hasta un 69% de utilidades, aunque muestra poca estabilidad debido a la incertidumbre en la permanencia de los socios. Teniendo en cuenta este panorama, es necesario establecer un *desarrollo empresarial fitness* a través de los indicadores de gestión, servicio, comunicación, recursos humanos e instalaciones, para brindar mayor certidumbre y estabilidad a los empresarios del sector.

Referencias

- Amah, O. (2009). Job Satisfaction and Turnover Intention Relationship: The Moderating Effect of Job Role Centrality and Life Satisfaction. *Research y Practice in Human Resource Management*, 17(1), Corpus ID: 148223442.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, 8, 38-52.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2006). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las Pymes del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*, 216, 35-69.
- Burke, W. (2008). *Organization Change: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Casadesus-Masanell, R. y Ghemawat, P. (2004). *Dynamic Mixed Duopoly: A Model Motivated by Linux vs. Window*, HBS and IESE working paper.
- Cummings, T. y Worley, C. (2009). *Organization Development & Change*. Cengage Learning.
- Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2016). Bases de datos y documentación 2016 <https://ensanut.insp.mx/encuestas/ensanut2016/descargas.php>
- Filo, K., Funk, D. y Kostas, A. (2008). Exploring the impact of Brand trust on the relationship between brand associations and brand loyalty in sport and fitness. *International Journal and Sport Management and Marketing*, 3, 39-57.
- García, J. (2012). *La fidelidad de clientes en centro de fitness privados españoles: La cadena de creación y percepción de valor*. Universidad de Sevilla.
- Garrido, P. y Iñiguez, R. (2015). *Análisis de estados contables: Elaboración e interpretación de la información financiera*. Madrid: Pirámide.
- IHRSA (1997). *The American Health Club Experience*. Boston MA.
- INEGI (2018). Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico.
- McCarthy, J. (1999). 50 Million Members by 2010. IHRSA and The Fitness Products Council of the Sporting Goods Manufacturers Association.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- OMS (2016). Las 10 principales causas de defunción <http://new.who.int/es/news-room/factsheets/detail/the-top-10-causes-of-death>
- Plummer, T. (1999). *Making Money in the Fitness Business*. Leisure Publications, 9-11.

- Porter, M. (2002). *Live and in Person: Competitive Strategy* Singapore Institute of Management: IIR Leading Minds.
- Silva E. R y Oliva, E. (2002). *Desarrollo Empresarial y Competitividad*. Tomo I, México.
- Teva, R. (2012). *Motivos de abandono de clientes de una organización deportiva*. Sevilla: Universidad Pablo de Olavide. Tesis Doctoral.
- Watts, H. (2012). *A Psychological Approach to Predicting Membership Retention in the Fitness Industry*. University of Worcester.