

Oct  
20  
18

mas<sup>+</sup>  
MANAGEMENT AROUND SPORTS

# INFORME DE MERCADO

*DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS ESPAÑOLAS*



**AVALA**



Universidad  
de Alcalá

**PATROCINA**

**PRECOR**

**COLABORA**



**José Antonio Santacruz Lozano**

Doctor en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte

**M<sup>a</sup> Ángeles de Santiago Restoy**

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales

**Óscar López Novella**

Graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte

**Felipe Ruiz de Gauna**

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales

**María J. Berrocal Jaramillo**

Diseño y maquetación

MANAGEMENT AROUND SPORTS

José Antonio Santacruz



masenweb.com



@\_MASports



@Managementaroundsport

## Equipo de investigación

Un año más tenemos el gusto de presentar el informe de la industria en España. Nuestro equipo de investigación ha trabajado exhaustivamente para poder ofrecer datos que sean estadísticamente válidos.

Y hablando de trabajo y esfuerzo, queremos dar las gracias a todos los operadores que nos ayudaron aportando sus datos y confiando en el anonimato de este estudio. Sabemos el esfuerzo que supone, y el tiempo que invertís, y por ello os queremos dar las gracias.

Este año, además, nos hemos visto obligados a aumentar la muestra para cumplir con las estrictas reglas de la estadística. Por esta razón hemos sido más insistentes en la necesidad de vuestras respuestas, y queremos que sepáis que este esfuerzo es el que nos ayuda a elaborar un documento basado en realidades y no en tendencias o suposiciones.

En esta edición contamos nuevamente con la inestimable ayuda de la Universidad de Alcalá que imprime el carácter científico al documento y le aporta la seriedad necesaria cuando hablamos de cifras de negocio.

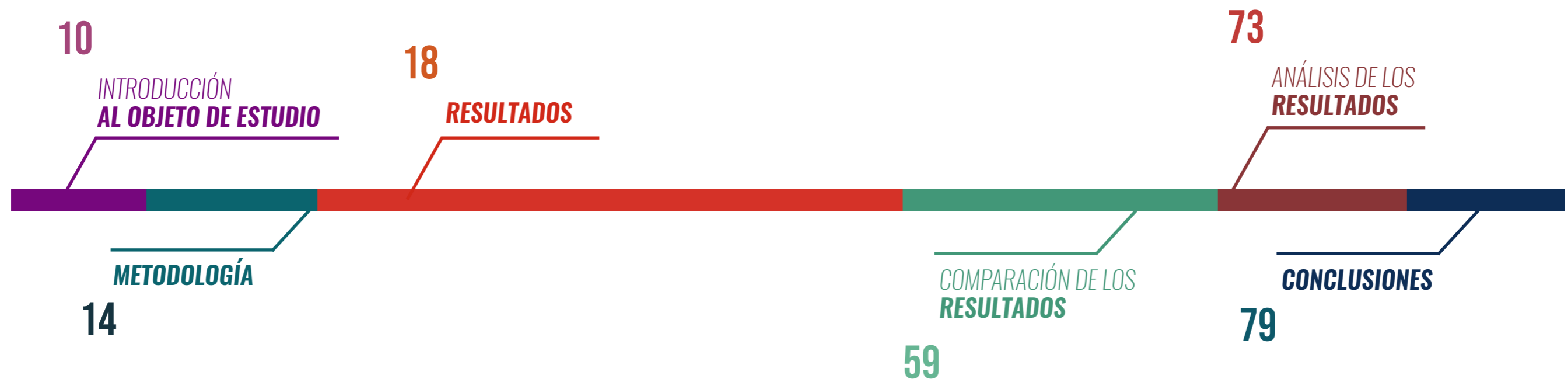
Pero además de nuestros protagonistas (los operadores) y nuestro colaborador científico contamos con el apoyo y la confianza de PRECOR como patrocinador de este estudio. Nos sentimos muy cómodos trabajando con una marca puntera en desarrollo e innovación en la industria del fitness a nivel internacional. Además, este año se suma como colaborador Oss Fitness Sport Systems, empresa de asesoramiento y equipación integral de instalaciones deportivas.

Esperamos que esta edición os aporte información práctica y útil para vuestros negocios y estamos seguros de que la edición de 2019 (con el cierre de cuentas de 2018) tendrá aquellas novedades que nos solicitéis para hacer el documento más versátil.

Un saludo,

*Muchas gracias*

# ÍNDICE



# INTRODUCCIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO

>> El sector de las instalaciones deportivas en España se encuentra inmerso en un momento de cambio, evolución y desarrollo. El año 2017 ha sido un año donde cabe destacar que varios operadores han seguido su proceso de expansión, a la vez que el aterrizaje de un nuevo modelo boutique, que ya ha probado éxito en otros países, y que en nuestro país está siendo más progresiva tanto cuantitativa como cualitativamente.

La oferta de instalaciones deportivas se ha diversificado mucho. Este hecho hace que el cliente tenga en el mercado una gran variedad de oferta de instalaciones deportivas donde elegir las características de su práctica deportiva.

Sabemos que la tasa de práctica deportiva se ha incrementado en los últimos años (Encuesta Hábitos Deportivos de los Españoles, 2015), pero la penetración de mercado no crece de igual modo que la tasa de práctica. Creemos, por tanto, que el sector de las instalaciones deportivas tiene como reto atraer como clientes a personas que nunca han sido clientes de instalaciones deportivas o que hace mucho tiempo que lo fueron.

Este estudio tiene como objetivo general analizar en España de modo global, y por modelos de negocio de instalación deportiva, la situación económica de las empresas que en el año 2017 han operado en España explotando los servicios de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas existentes.

Para una mejor comprensión de los resultados, se ha dividido a las instalaciones deportivas en “públicas” (centros deportivos de titularidad pública que están siendo operados por empresas privadas en régimen de concesión administrativa) y privadas.

No obstante, consideramos adecuado subdividir este segundo apartado de instalaciones deportivas privadas para adaptarlo más a la realidad del mercado y facilitar la comparación, separando las instalaciones deportivas “valor por precio” del resto de instalaciones deportivas privadas.

Por tanto, los modelos de instalación deportiva escogidos para el análisis han sido los que se describen a continuación.

# Instalaciones deportivas

Esta división de los modelos de las instalaciones deportivas se ha realizado así porque desde Management Around Sports (MAS) creemos que en España existe esta triple convivencia de modelos en cuanto a instalaciones deportivas y porque tras el trabajo de campo ha sido más sencillo la agrupación de los resultados para la posterior descripción de estos.



CA

Instalaciones deportivas en régimen de concesión administrativa



VPP

Instalaciones deportivas privadas de "Valor por precio"



RIDP

Resto de instalaciones deportivas privadas: de proximidad, medium y alto valor

## Objetivos específicos

### >> USUARIOS

Conocer el número de usuarios (media mensual) de las instalaciones deportivas según el modelo de centro deportivo en España en el año 2017.

### >> EDAD

Saber la edad media de los clientes de las instalaciones deportivas en España, y según los modelos de negocio establecidos en el año 2017.

### >> TASA ABANDONO

Conocer la tasa de abandono de las instalaciones deportivas en España, y según el modelo de negocio en España en el año 2017

### >> SERVICIOS ATÍPICOS

Conocer los ingresos por los servicios atípicos ofertados según el modelo de centro deportivo en España en el año 2017.

### >> EBIT

Conocer el EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) beneficio antes de intereses financieros e impuestos de las instalaciones deportivas en España según el modelo de centro deportivo en el año 2017.

### >> INGRESOS TOTALES

Averiguar los ingresos por las cuotas de los servicios ofertados de las instalaciones deportivas según el modelo de centro deportivo en España en el año 2017.

### >> SUPERFICIE

Conocer la superficie de las instalaciones deportivas españolas.

### >> GÉNERO

Conocer la distribución por género de las instalaciones deportivas en España en el año 2017.

### >> CURSILLISTAS

Comprender la representatividad de los clientes que son cursillistas de las instalaciones deportivas en España en el año 2017

### >> CUOTAS

Averiguar los ingresos por las cuotas de los servicios ofertados de las instalaciones deportivas según el modelo de centro deportivo en España en el año 2017

### >> EVOLUCIÓN

Analizar la evolución de los ingresos del año 2017 respecto al año 2016 de las instalaciones deportivas en España según el modelo de centro deportivo.

### >> ANALIZAR

La cantidad que las instalaciones deportivas según el modelo de negocio han dedicado en el año 2017 a la suma de los conceptos de amortización, financiación (leasing, renting) y alquileres.

### >> INGRESOS MEDIO

Conocer el ingreso medio por cliente y la cuota media de las instalaciones deportivas según el modelo de negocio en España en el año 2017.

# METODOLOGÍA

## Muestra

» La población de estudio son las 4.435 instalaciones deportivas existentes en España en el año 2017 según el Global Report IHRSA (International Health & Racquet Sports Association). Para la población de este estudio no se tienen en cuenta las instalaciones deportivas públicas gestionadas de forma directa por la administración.

También han quedado fuera las instalaciones deportivas que ofrecen exclusivamente servicios deportivos de pádel, los clubes deportivos y asociaciones deportivas sin ánimo de lucro.

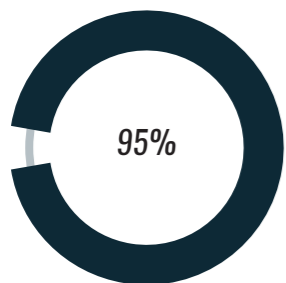
El tipo de muestreo realizado ha sido probabilístico aleatorio simple. Con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una varianza poblacional del 50% la muestra final

del estudio ha sido de 355 instalaciones deportivas españolas.

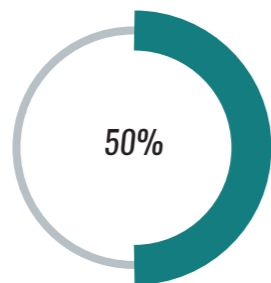
Seguidamente, el equipo investigador de MAS ha clasificado las 355 instalaciones deportivas participantes en los modelos de negocio de concesión administrativa, valor por precio y resto de instalaciones deportivas.

Finalmente, para facilitar la comparación dentro del grupo de resto de instalaciones deportivas se han establecido los subgrupos de instalaciones de proximidad (centros con superficie máxima de 500 m<sup>2</sup>); médium (centros fitness polivalentes con cuotas mensuales de hasta 60 euros); y alto valor (centros fitness polivalentes con cuota mensual superior a los 60 euros).

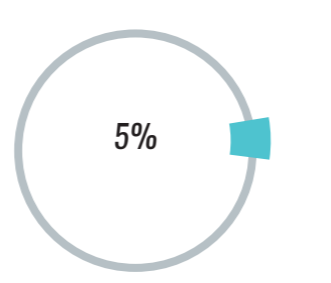
Nivel de confianza



Varianza poblacional



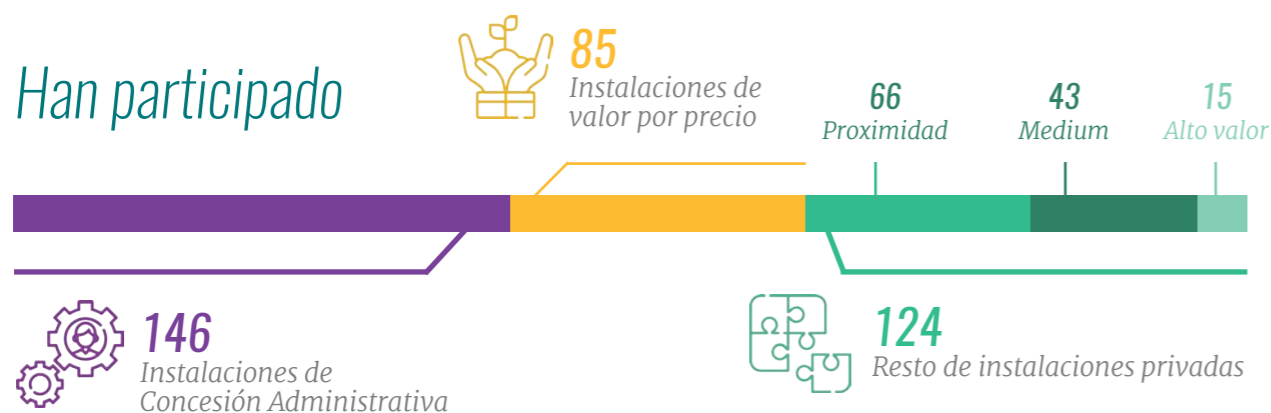
Error de muestreo



La muestra representativa del estudio es de

355 Instalaciones deportivas (N=355)

Han participado



## Diseño y procedimiento

Para obtener los resultados se ha llevado a cabo el método de encuesta mediante cuestionario realizado bien cara a cara, por teléfono o por el envío de correo electrónico.

Esta recogida de información se ha realizado entre mayo de 2018 y principios de agosto de 2018.

## Cuestionario

El cuestionario para el logro de los resultados es de elaboración propia, siendo similar al empleado en la edición de anterior salvo por alguna pregunta que se ha modificado. En esta edición se han contemplado todas las cuestiones planteadas en los objetivos y se ha validado en 10 directivos de instalaciones deportivas antes del comienzo del trabajo de campo para una comprobación de la adecuación de las cuestiones planificadas.

# Glosario

Para una adecuada comprensión de los resultados de la investigación, creemos importante definir los conceptos relativos a abonados y clientes, así como los referentes a la cuotas e ingresos de las instalaciones deportivas en las variables analizadas en la investigación:

## >> ABONADOS PAGADORES

Hace referencia al número de recibos que una instalación deportiva emite mensualmente. En nuestro sector se da el caso de que en un mismo recibo haya varios usuarios (ejemplo de una cuota familiar).

## >> USUARIOS

Es el número total de clientes que tiene la instalación deportiva y pueden hacer uso de esta.

## >> RATIO USUARIO/ABONO

Ratio resultante del número de usuario por abono medio en una instalación deportiva

## >> INGRESOS POR CUOTAS

Son los ingresos obtenidos por cada instalación deportiva procedentes de las cuotas que abonan los clientes para poder hacer uso de la instalación deportiva.

## >> INGRESOS POR CURSOS Y ATÍPICOS

Son los ingresos obtenidos por cada instalación deportiva y que no son procedentes de las cuotas abonados por los clientes para hacer uso de la instalación deportiva. Ejemplos: cursos de natación, servicio de entrenamiento personal, fisioterapia, venta de productos deportivos, etc.

## >> CUOTA MEDIA MENSUAL

es el precio mensual que de media paga cada usuario por disfrutar de los servicios de la instalación deportiva.

## >> INGRESO MEDIO MENSUAL POR USUARIO

Es el ingreso medio que tiene una instalación deportiva por cada usuario que hace uso de la instalación deportiva. Normalmente debe ser mayor a la cuota mensual dado que además de la cuota el usuario consume otros servicios o productos dentro de la instalación deportiva.

## >> CHURN

Media mensual del cociente calculado:

$$\frac{\text{Nº total de bajas por instalación en 2017}}{\text{Nº medio de usuarios por instalación en 2017}} / 12$$

# RESULTADOS

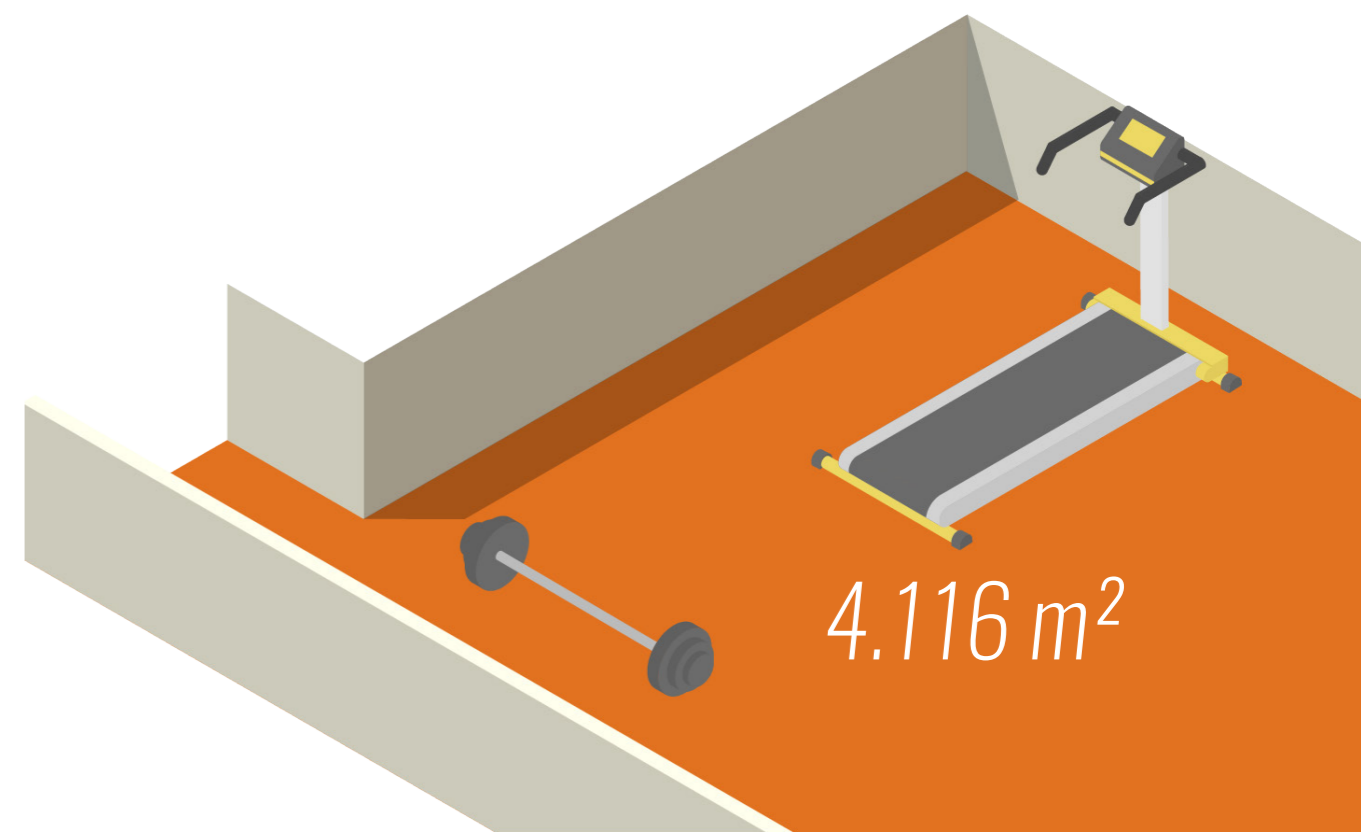
## Datos globales

Este apartado sirve para describir los datos generales del sector de las instalaciones deportivas, para detallar después los resultados según los modelos de las instalaciones deportivas planteados en el apartado anterior con el objeto de una mayor comprensión.

Los datos de ingresos y cuotas mensuales de las instalaciones deportivas que figuran en el informe están exentos de IVA.

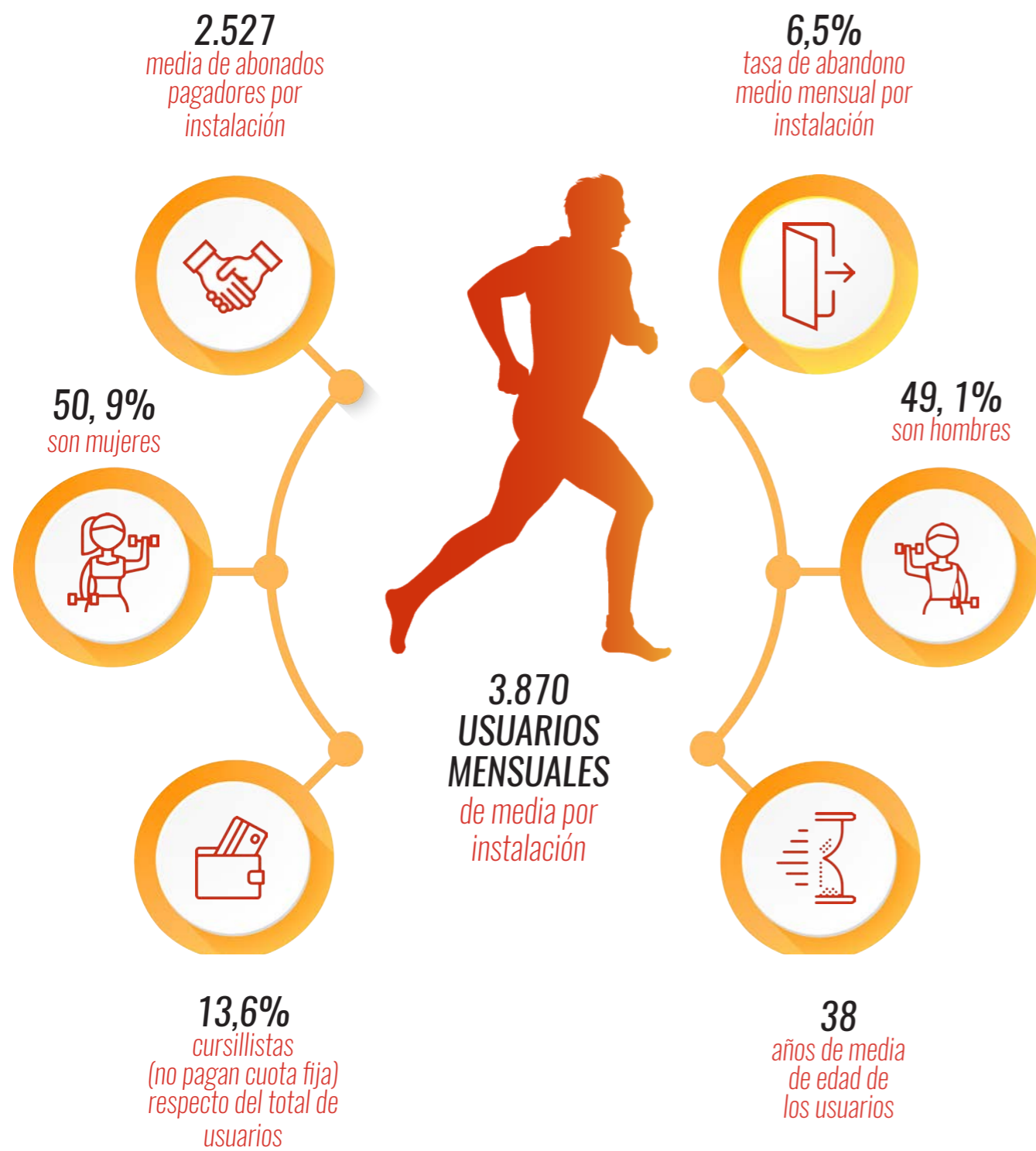
## Superficie total media

La superficie total media de una instalación deportiva en España es de 4.116 m<sup>2</sup>. De las instalaciones con superficie deportiva descubierta, la media de esta superficie descubierta (n=125) se sitúa en 4.524 m<sup>2</sup>, mientras que la superficie media cubierta (n=345) se situó en 2.597 m<sup>2</sup>.

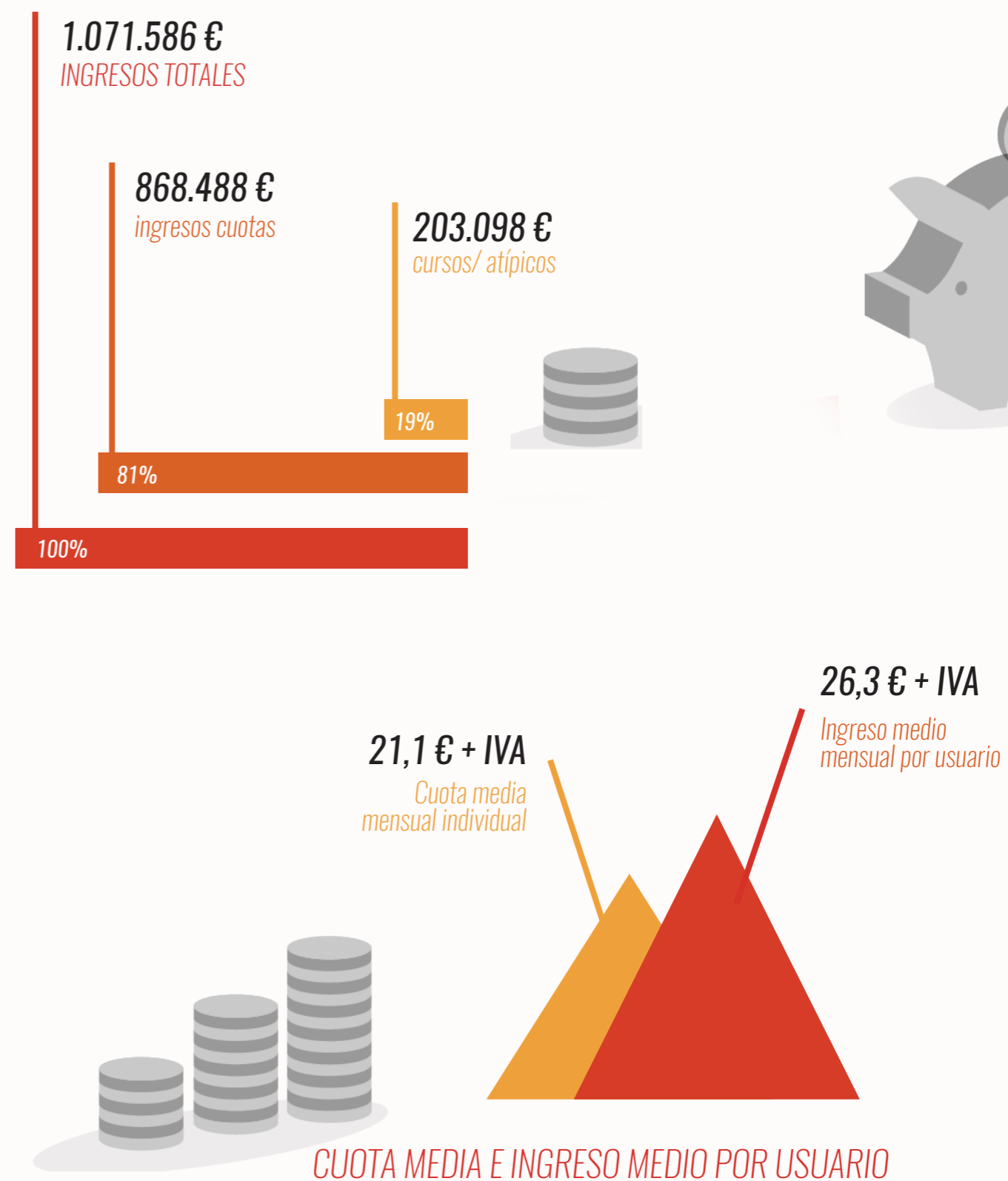




## Usuarios



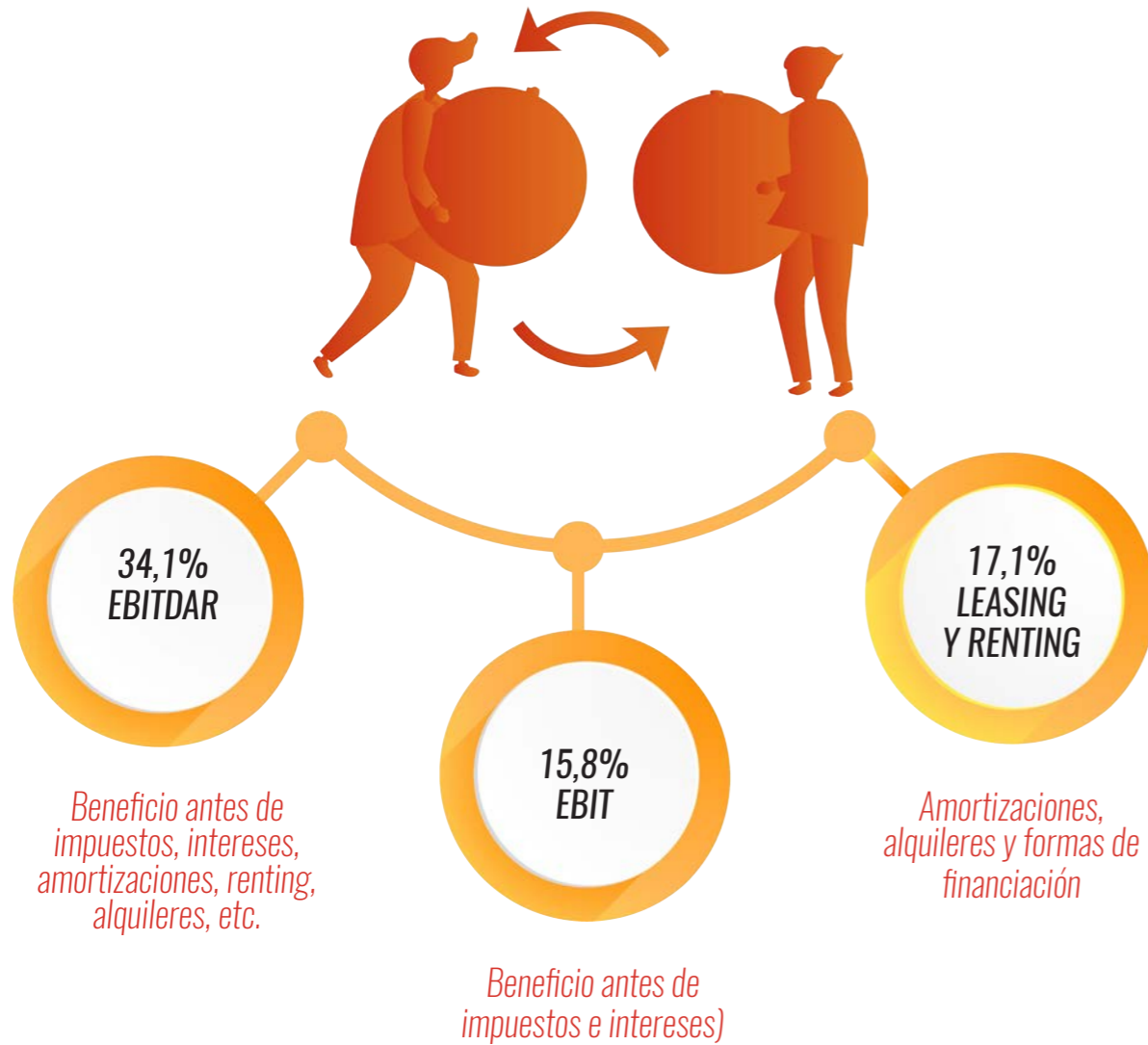
## Ingresos



\*Ratio usuario/abono = 1,5

## La opinión del experto

Manel Martínez  
Accura  
CEO



>> Los amigos de MAS me han pedido que haga una breve reflexión sobre la evolución del mercado del último año. Para ello, me he fijado en el informe que MAS elabora cada año sobre nuestra industria, y en la experiencia propia y la compartida con colegas del sector.

En los últimos meses hay una cierta tendencia a trasladar una imagen del sector que no se ajusta exactamente a la realidad. Parece que en nuestro negocio la rentabilidad está a la orden del día y que crece sin parar. Pues bien, no es oro todo lo que reluce.

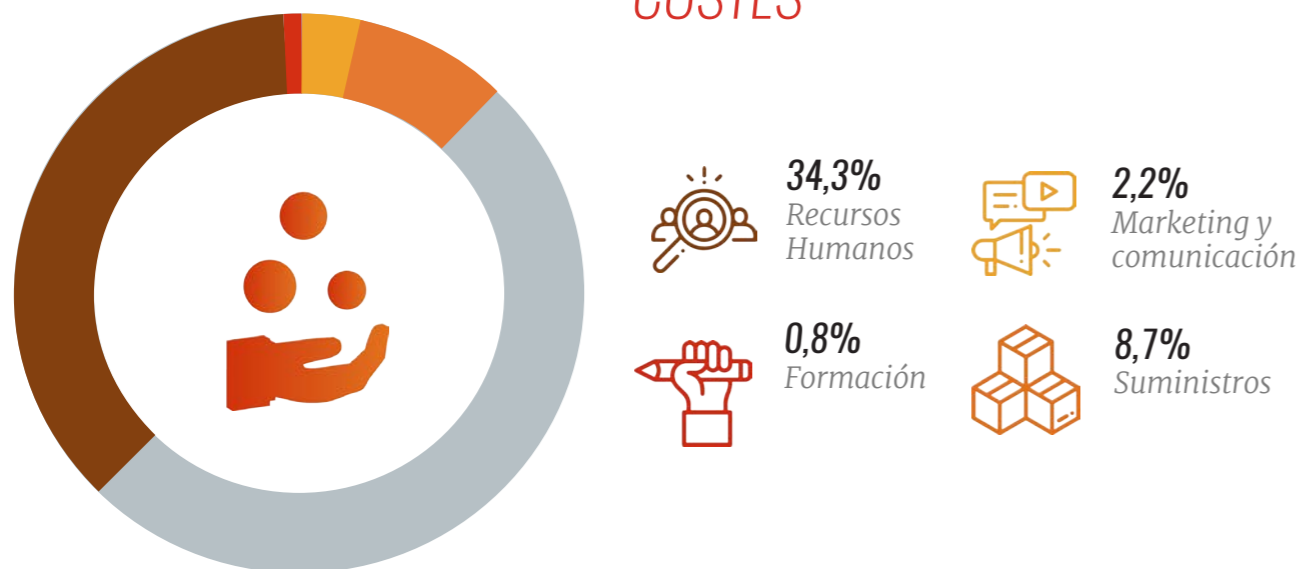
En cuanto a la rentabilidad, es cierto que ha mejorado. Pero no será que nos comparamos con los peores años de la crisis. Los EBITDAS han mejorado, pero y los ROI, ROE, ROA, etc., es decir, aquellos indicadores que tienen que ver con el retorno de la inversión; no lo tengo tan claro. Además, cómo hemos conseguido llegar de nuevo a números negros. Básicamente por el ajuste de costes. Según los datos del informe de MAS, tenemos más metros cuadrados construidos -lo que supone mayor inversión- y también tenemos más clientes. Sin embargo, perdemos facturación, un 12% aproximadamente. En cambio, reducimos un 15% los gastos de personal. Sin lugar a duda, uno de los focos de cualquier gestor debe estar en los costes. Pero como industria deberíamos pensar si es la única palanca que tenemos para mejorar nuestra rentabilidad. Siguiendo con esta reflexión, me pregunto si estamos

cobrando lo justo por el servicio que prestamos (cada uno a su nivel). Será sustentable en el tiempo mantener unas cuotas tan bajas. Es razonable que una cuota mensual de un centro de fitness valga lo mismo que una comida en un restaurante medio. O la mitad que una noche en un hotel low cost. Como industria tenemos que hacer una reflexión si nuestra rentabilidad solo puede venir por la disminución de costes o también por el incremento de ingresos.

En cuanto al crecimiento, considero que hay dos tipos de situaciones. Por un lado, las empresas que tienen fondos de inversión en su accionariado, las cuales están obligadas a crecer por su propia naturaleza. El criterio fundamental es ocupar territorio y ganar cuota de mercado. Por otro lado, está el resto de empresas que no tienen la presión del crecimiento, cuyo principal driver de decisión para su expansión es la rentabilidad. No voy a defender ninguno de los dos modelos, porque cada uno sabe lo que tiene que hacer, pero lo que está claro es que, en muchas ocasiones, nos estamos haciendo daño con tanta apertura de centros sin analizar en adecuadamente la competencia existente. En algunas localizaciones el mercado no crece al mismo ritmo que las aperturas. El pastel se está repartiendo entre los diversos operadores dejando en dificultades al que estaba y al que abre.

Soy optimista por naturaleza y luchador por necesidad. Creo en esta industria y en los que la conformamos. Pero considero que hay que analizar bien el mercado, comunicar más realidad y menos humo a inversores y público en general.

## COSTES



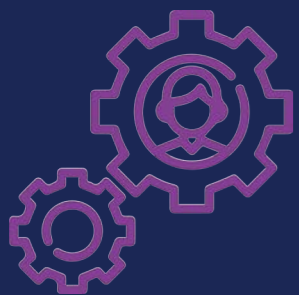
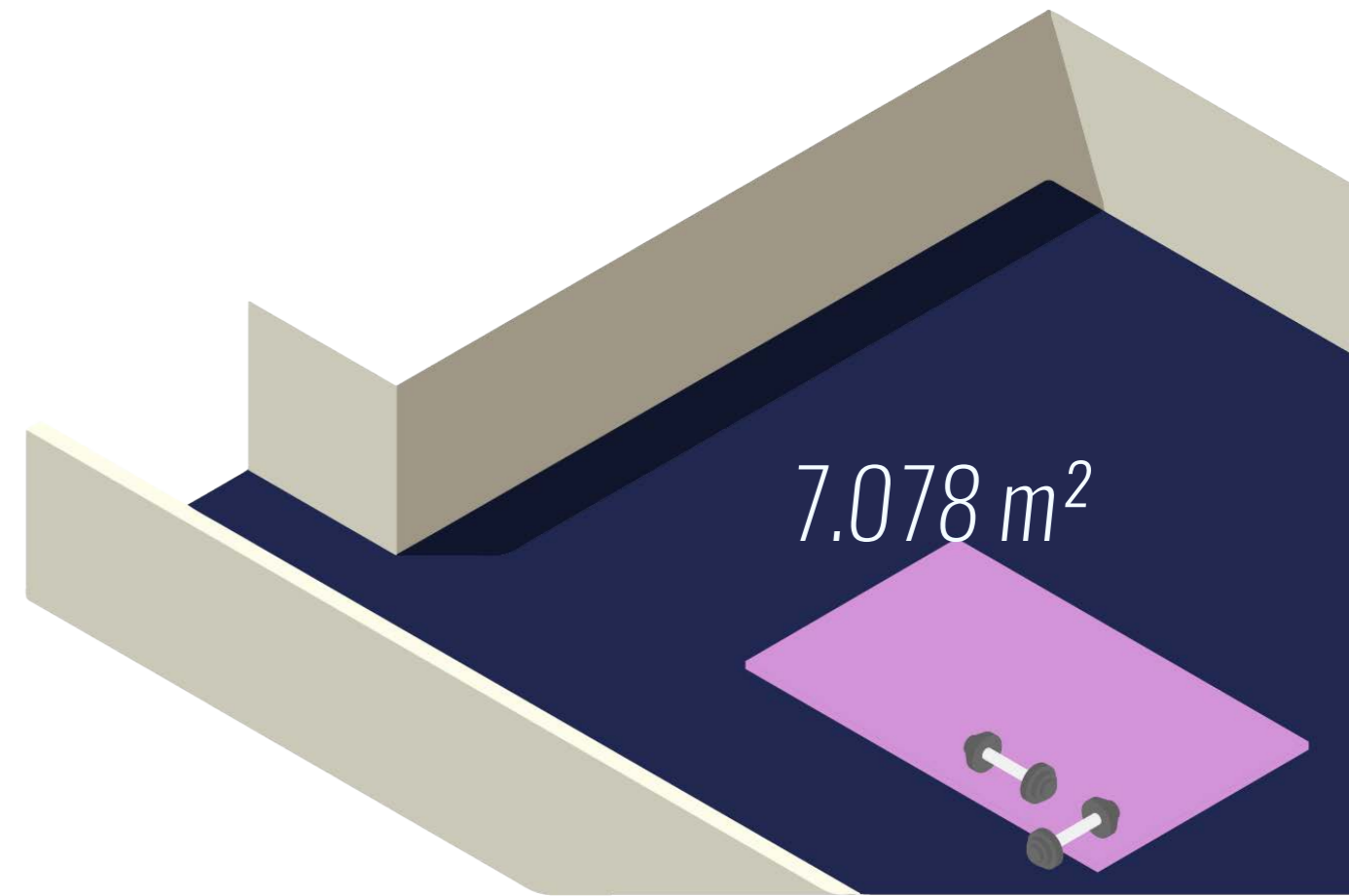


CA

Instalaciones deportivas en régimen de *concesión administrativa*

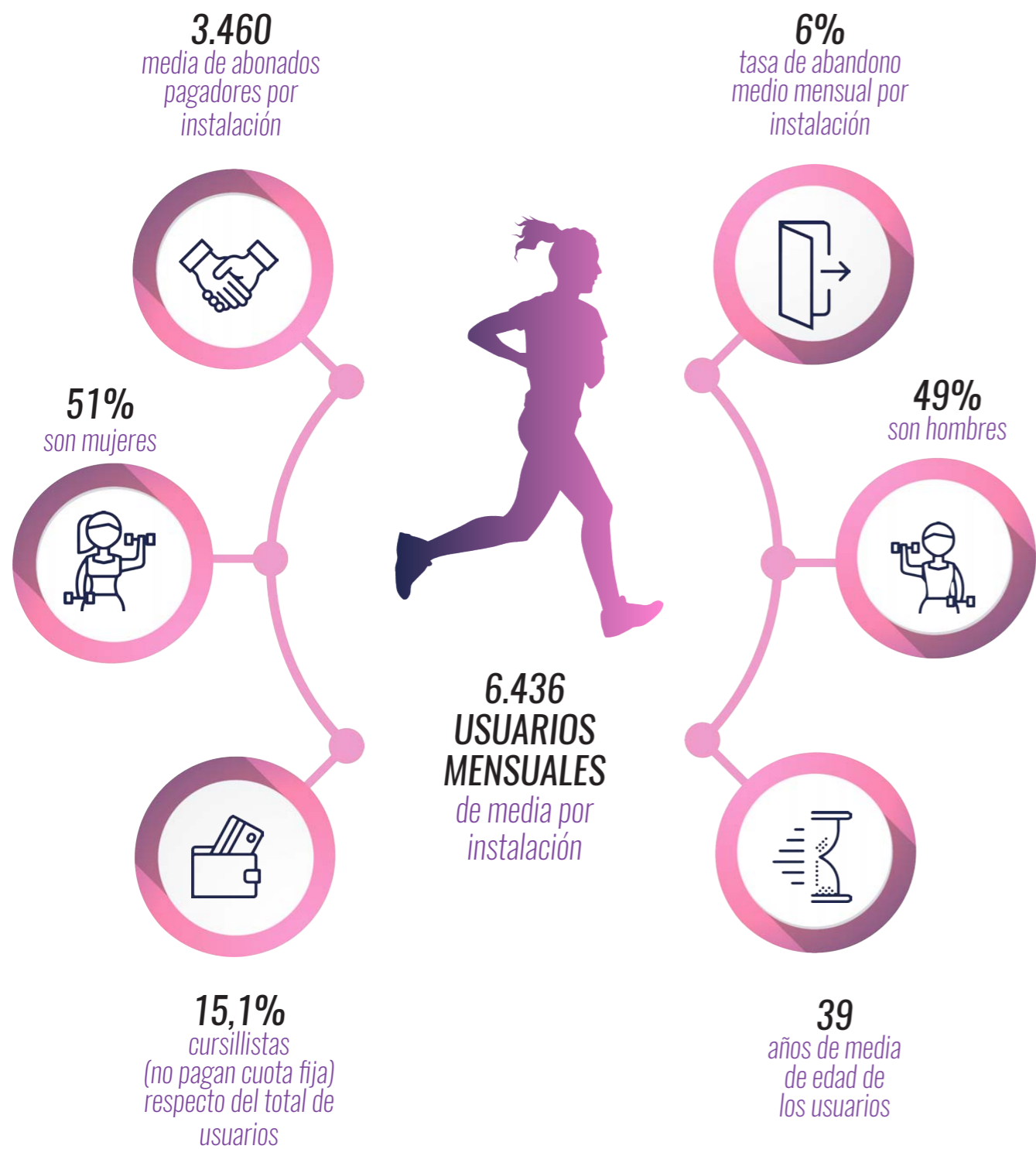
## Superficie *total media*

Las concesiones administrativas (n=103) con superficie deportiva descubierta, la media de esta superficie descubierta se sitúa en 4.515 m<sup>2</sup>, mientras que la superficie media cubierta se situó en 4.179 m<sup>2</sup> (n=136).

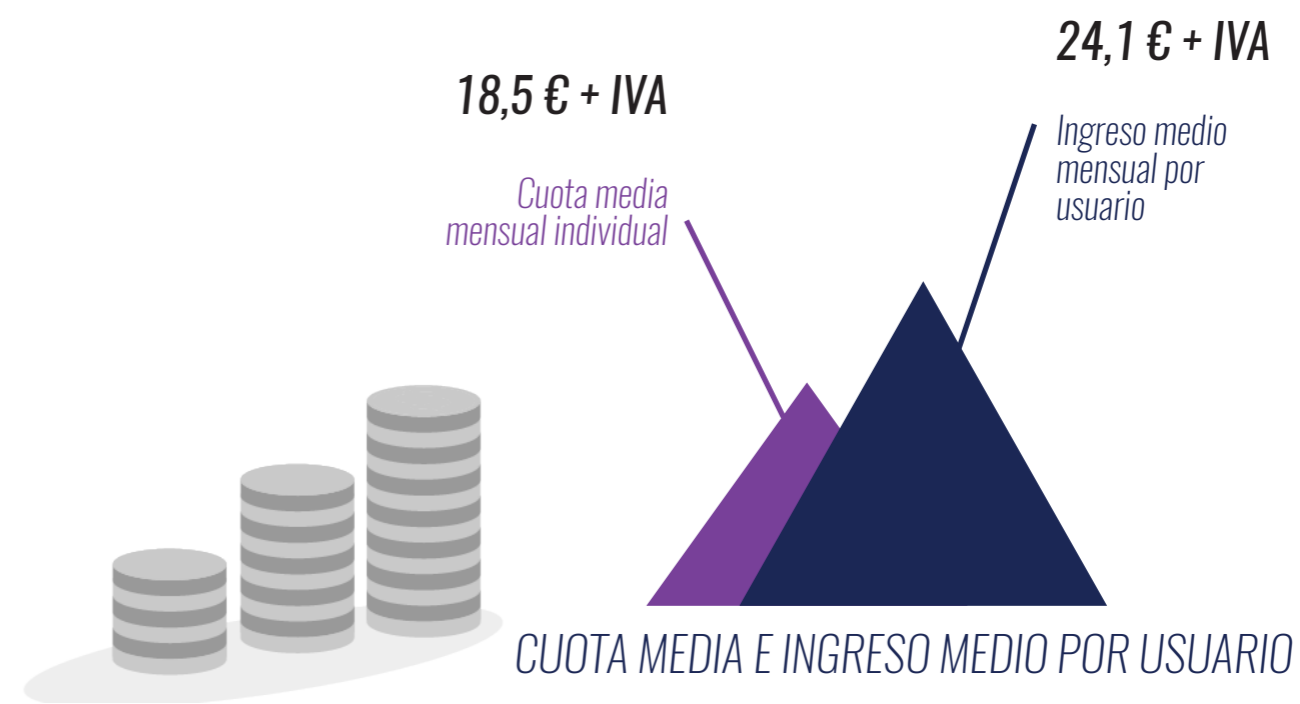
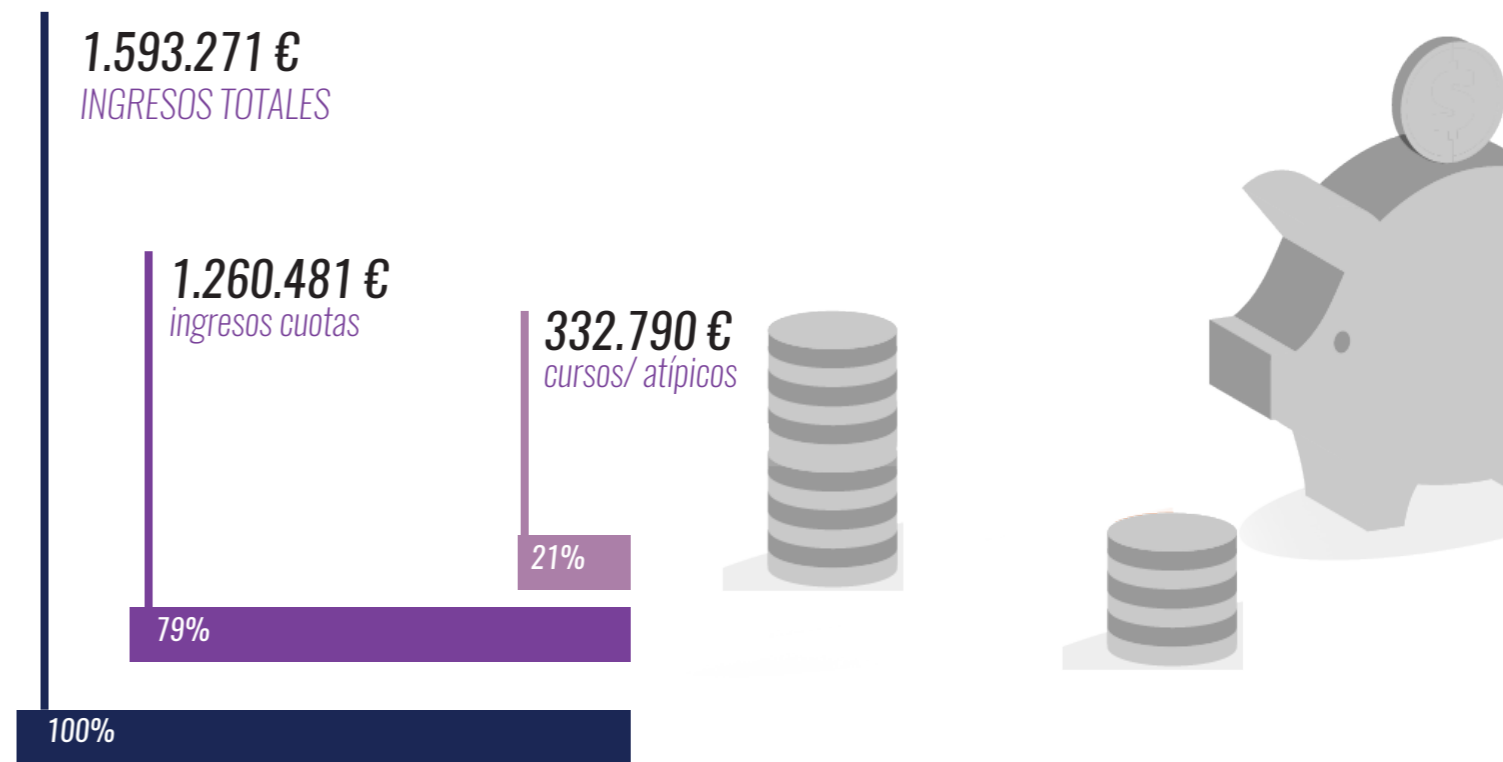


CA

# Usuarios



# Ingresos



\*Ratio usuario/abono = 1,86

## La opinión del experto

Óscar Martínez  
Tejada  
Enjoy Wellness  
Director General



>> Deseamos que, con carácter temporal, la coyuntura socio-política está golpeando la línea de flotación del modelo concesional. En efecto, y especialmente en su desarrollo y crecimiento, las nuevas concesiones administrativas de obra y explotación brillan por su ausencia, y las pocas que se licitan, lo hacen en términos y condiciones poco atractivas para la inversión privada, condicionando la calidad de los proyectos y en extremo su viabilidad.

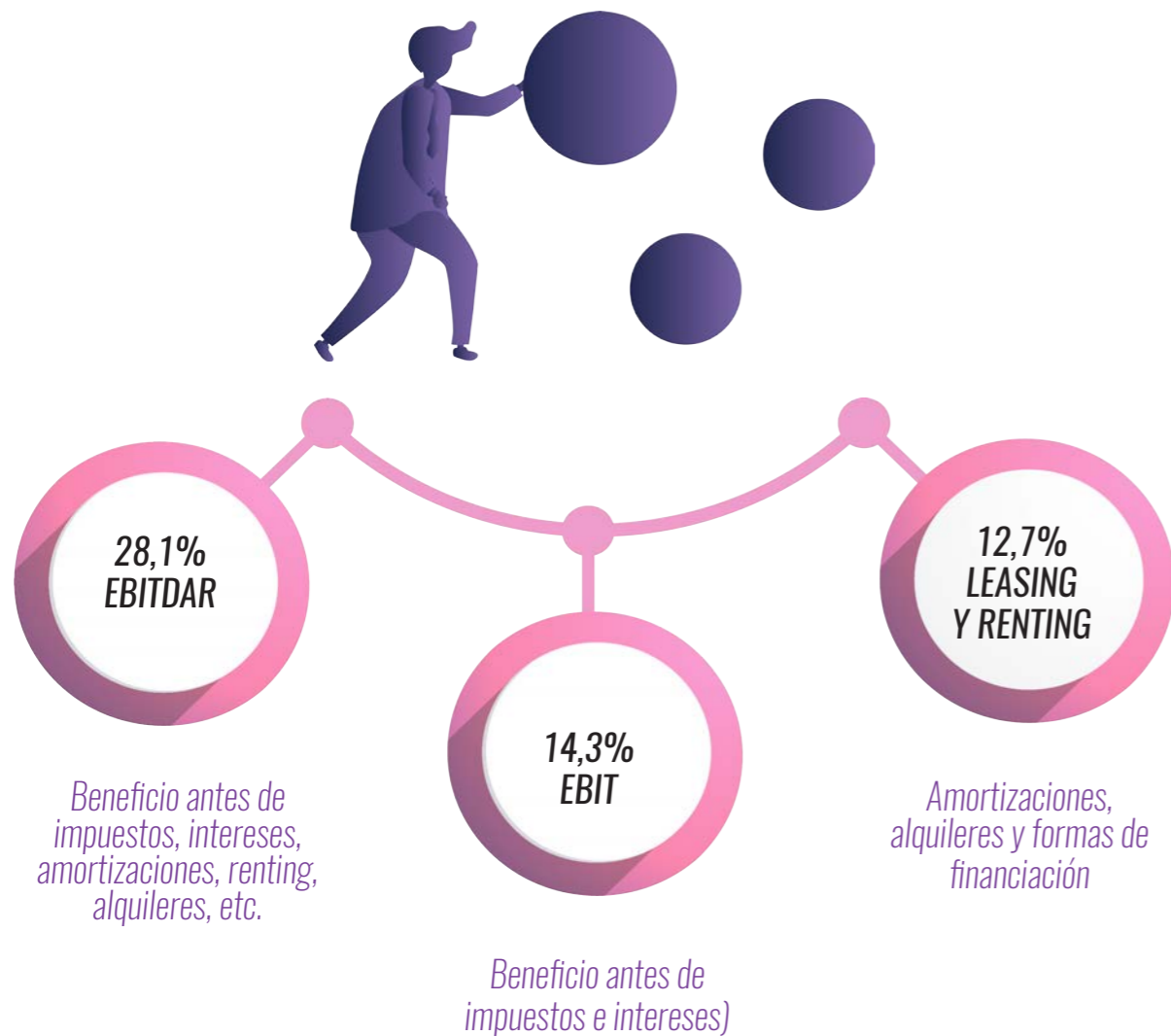
Lamentablemente, es un hecho la ralentización de un modelo que ha contribuido como ningún otro al desarrollo de la cultura del deporte y el ejercicio físico en nuestro país. Un modelo dirigido a satisfacer las necesidades de toda la población sin perjuicio de su edad, sexo o condición socio-económica, aportando fuertes inversiones privadas en infraestructuras públicas, profesionalizando la gestión de las mismas, generando empleo especialmente juvenil y asegurando la máxima calidad y cantidad de servicios a través de un programa completo de usos del más alto nivel y equiparable, salvo en el precio, a los grandes clubes premium.

Si bien es cierto que compañías como Enjoy y otros operadores especializados en concesiones, mantienen firme sus planes de expansión y desarrollo a través de fórmulas de colaboración semejantes en el

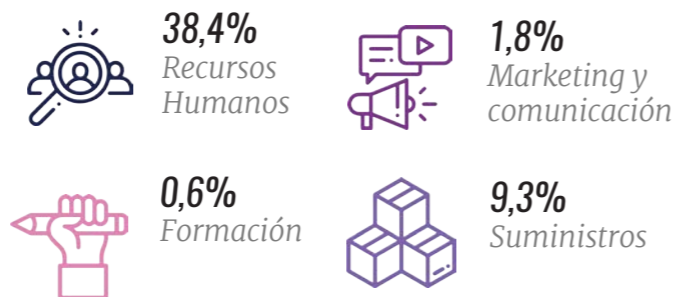
ámbito de la colaboración 100% privada, desde aquí reivindicamos la reactivación de un modelo que ha demostrado ser beneficioso para todos: ciudadanos en general, usuarios en particular, AAPP y empresa.

El modelo de programa completo, asociado generalmente a las concesiones públicas, permite entregar al usuario un producto transversal de ocio, salud y deporte, un verdadero valor refugio para las familias por su precio contenido (precio público, en su caso) y accesibilidad a través del abono deporte, que permite el acceso a todos los usos y servicios dentro de una tarifa plana. Sin duda, es un elevado coste de oportunidad político no fomentar un modelo de colaboración público-privado, sin el cual, el mayor perjudicado es el ciudadano.

No obstante, y en otro orden de cosas, los centros concesionales y/o de programa completo muestran en general unos indicadores de gestión que les mantienen al frente de la industria, consolidándose como el motor de la misma en: inversión e innovación, generación de empleo sostenible, incorporación de nuevos perfiles sociales a la práctica de ejercicio físico, etc. Igualmente el modelo presenta los mejores ratios en aspectos como la cantidad y rotación de clientes, la curva de estacionalidad, la antigüedad media de usuarios, competitividad (relación calidad-cantidad-precio) y tantos otros. Sin duda, un modelo por el que seguir apostando.



## COSTES



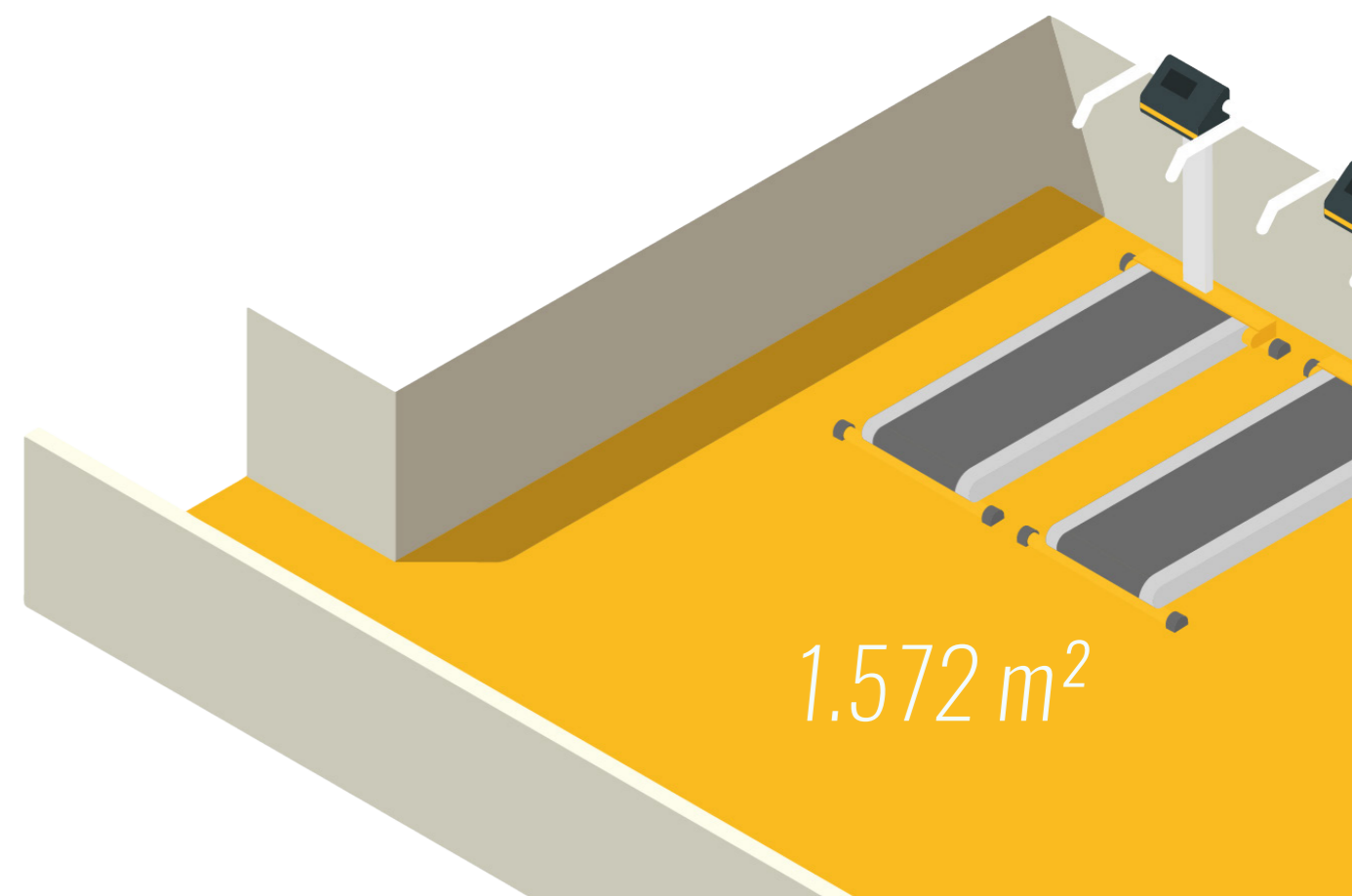


**VPP**

Instalaciones deportivas privadas de “Valor por precio”.

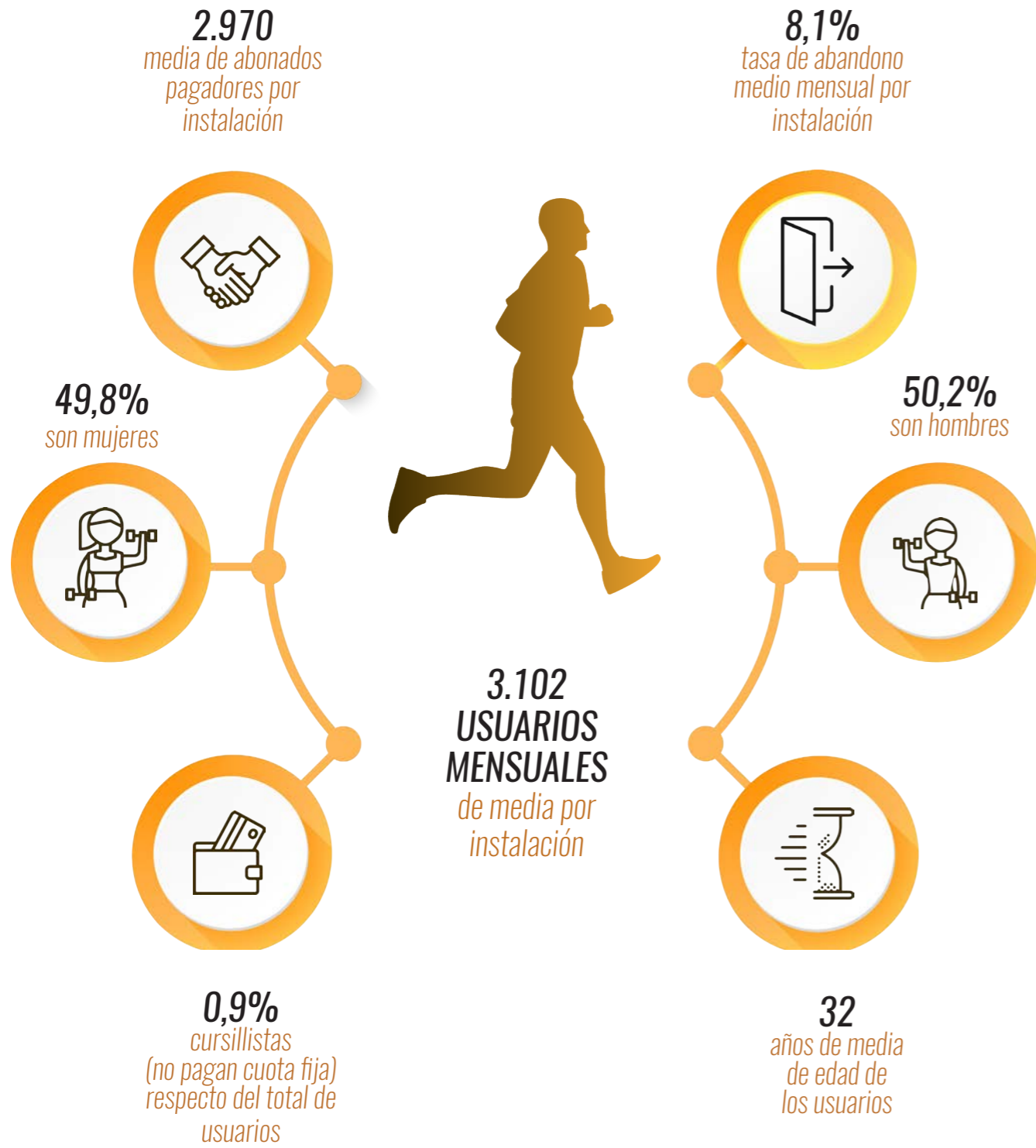
## **Superficie** *total media*

La superficie total media de los centros de valor por precio es de 1.572m<sup>2</sup> cubiertos.

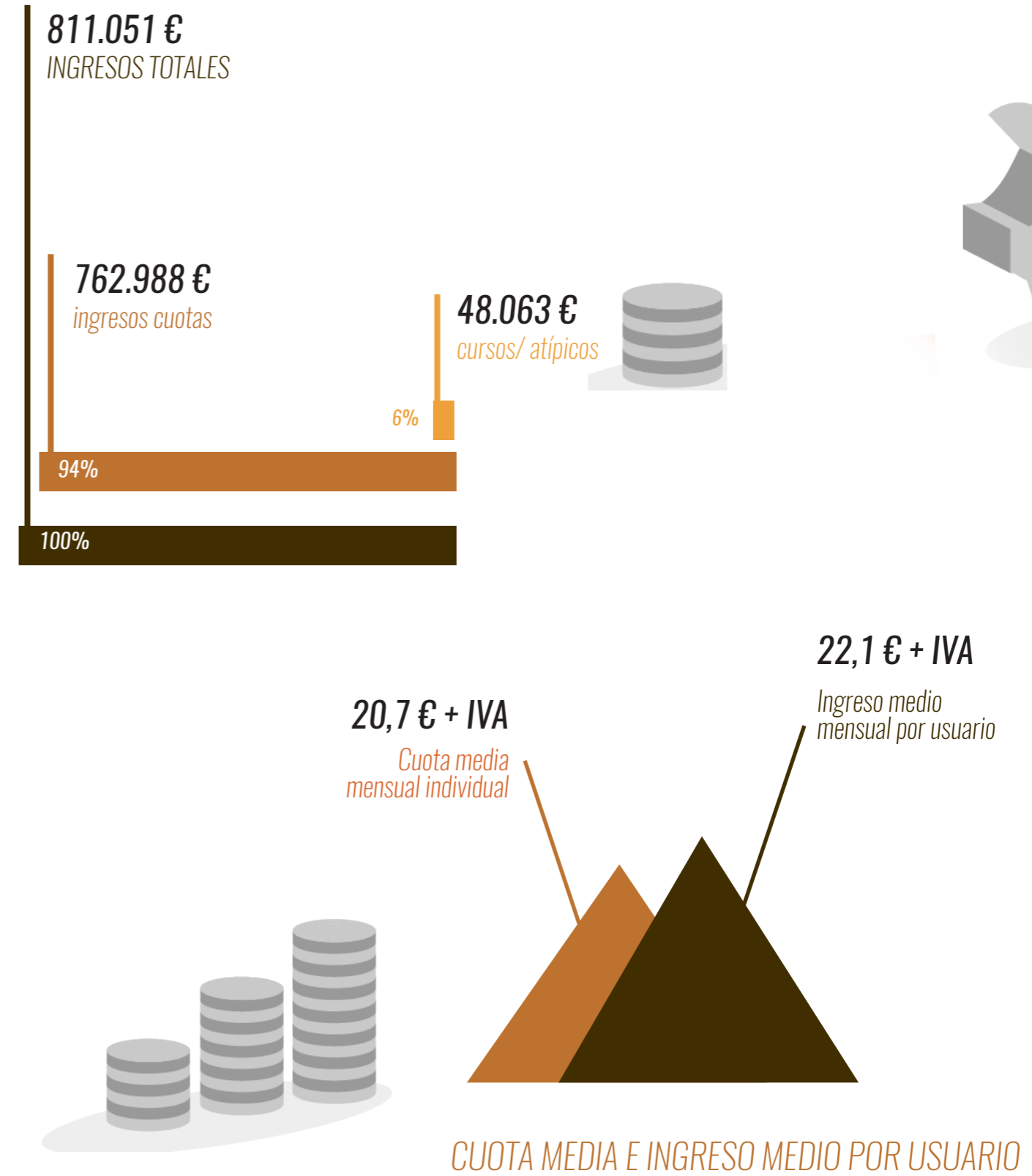


**VPP**

# Usuarios



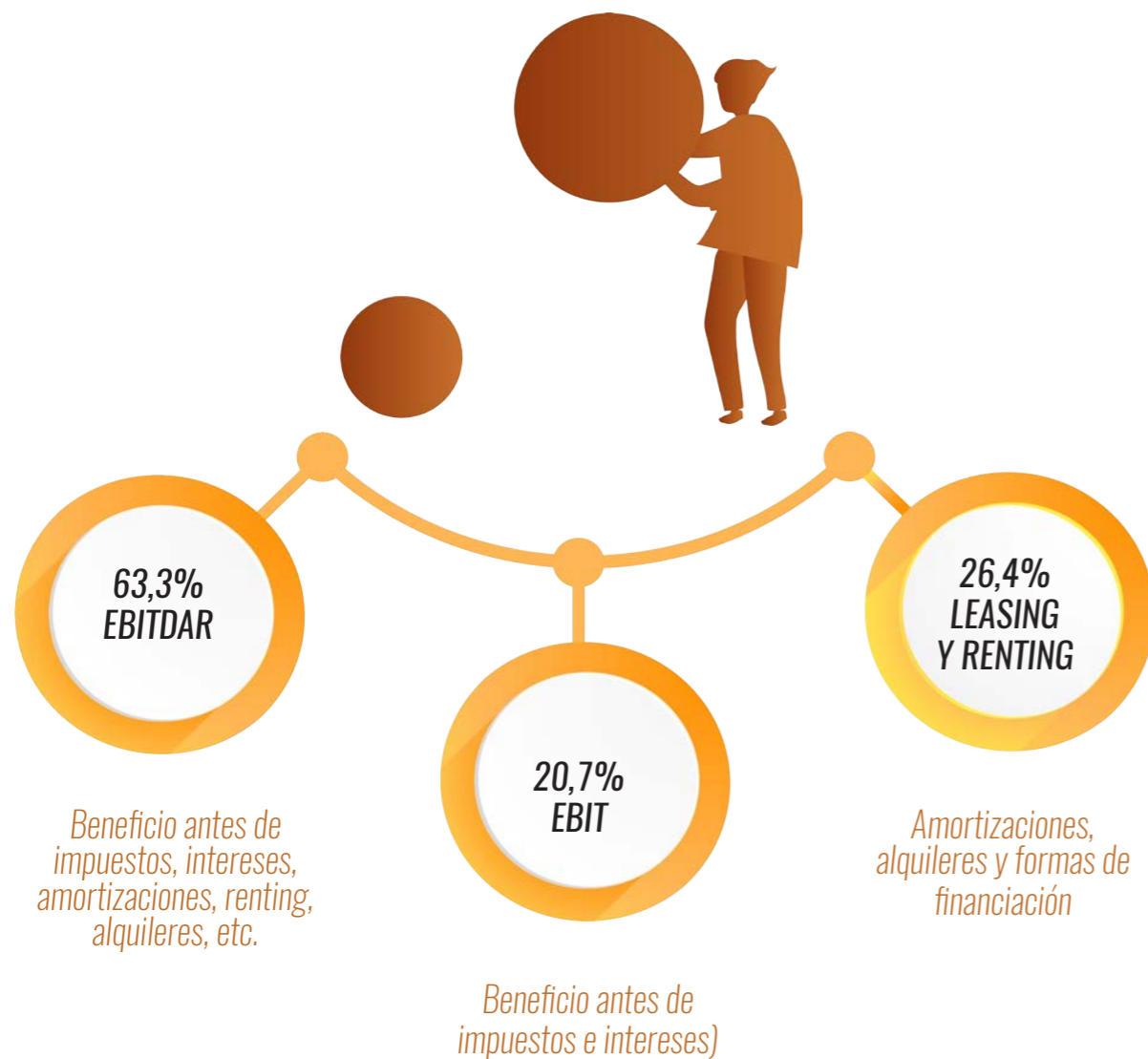
# Ingresos



\*Ratio usuario/abono = 1,04

## La opinión del experto

Juan del Río  
Vivagym  
CEO



>> El año 2017 se caracterizó por su estabilidad en cuanto a las estrategias comerciales, políticas de precios y expansión en nuevos clubes. Los operadores ajustaron los modelos de negocio buscando el fortalecimiento de la propuesta de valor y examinando posibles vías de innovación.

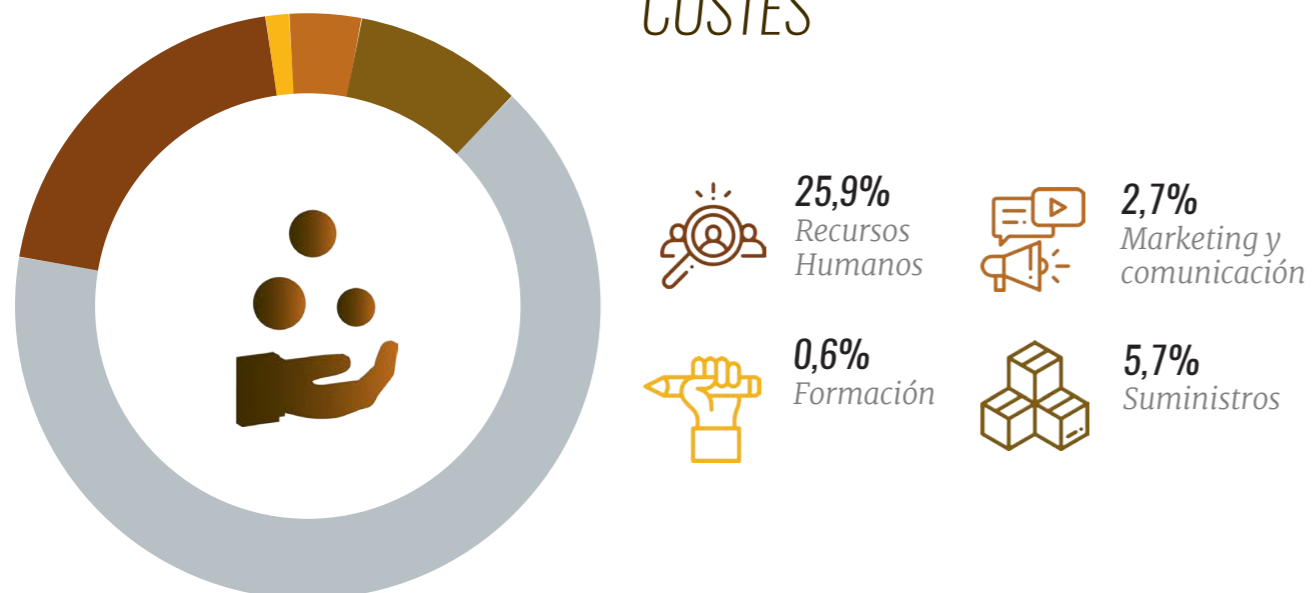
relación calidad precio, la velocidad de expansión de la red de gimnasios y la introducción de innovaciones, conformaran el eje sobre el que ganar ventaja competitiva. En el segmento “Low Cost”, conforme envejeczan los activos, habrá que prestar una especial atención a las políticas de mantenimiento y renovación.

No obstante lo anterior, en la segunda mitad del año se observaron movimientos tanto en el ámbito de las fusiones y adquisiciones así como en la aceleración de la expansión, quizás no tanto con la vista puesta en el año en curso, más bien de cara al 2018. La penetración siguió aumehtando en España, superando el 11% del total de población y las tarifas, en el segmento de “Low Cost” se situaron en una franja entre el €24 y €26.

Desde el fin de 2017, el sector ha experimentado un gran número de operaciones corporativas en el territorio ibérico. Pareciera que todos los operadores buscamos alcanzar tamaño. Descartes decía que “dos cosas contribuyen para avanzar: ir más deprisa o acertar con el camino”. Este aforismo se me antoja como anillo al dedo. Una vez más, la expansión ha continuado con el paso firme que ya comenzó a experimentar en 2017. Y siento que esto solo es el preámbulo de unos años donde se acelerará la apertura de centros hasta alcanzar niveles no conocidos anteriormente. En este sentido, las compañías siguen buscando la mejora de su modelo de negocio y de su propuesta de valor. Asimismo, estimo que la formación y capacitación de los equipos, no solo a nivel técnico – deportivo, sino también en los equipos gestores, se ha de convertir en un eje estratégico y un factor crítico de éxito.

El ciclo económico y la tracción que está logrando el “fitness”, ha convertido a la industria en un referente dentro del sector “retail”. Los años venideros permitirán un crecimiento fuerte, una consolidación de la industria y un aumento notable de la competencia. El modelo de negocio, la

## COSTES







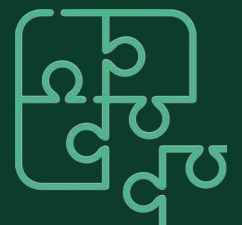
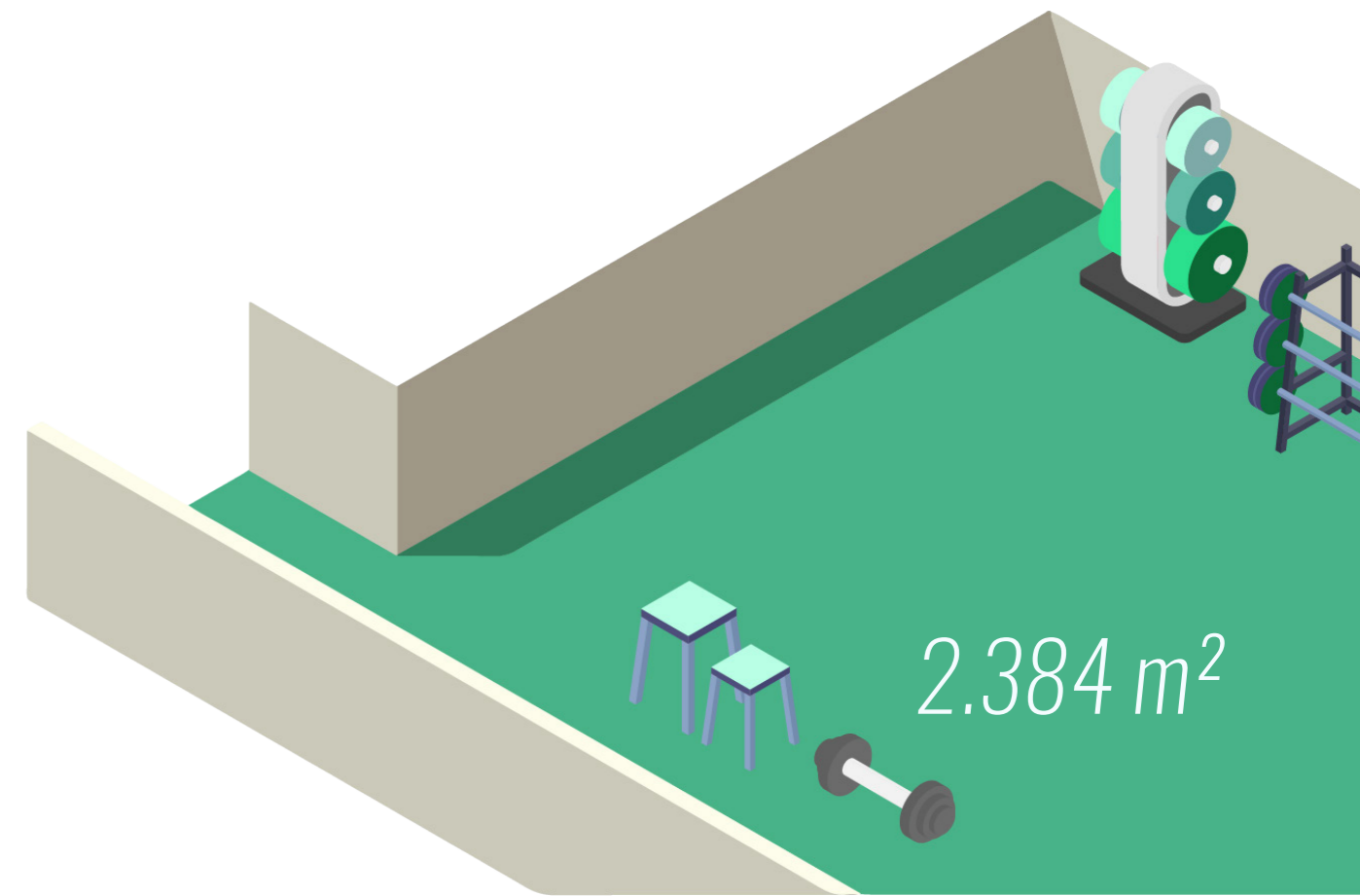
**RIDP**

Resto de instalaciones deportivas privadas: *de proximidad, medium y alto valor.*

## **Superficie** *total media*

La superficie total media de este grupo de centros deportivos es de 2.384 m<sup>2</sup>.

Las instalaciones deportivas privadas con superficie deportiva descubierta tienen de media de superficie descubierta 5.519 m<sup>2</sup>, mientras que la superficie media cubierta se situó en 1.573 m<sup>2</sup>.

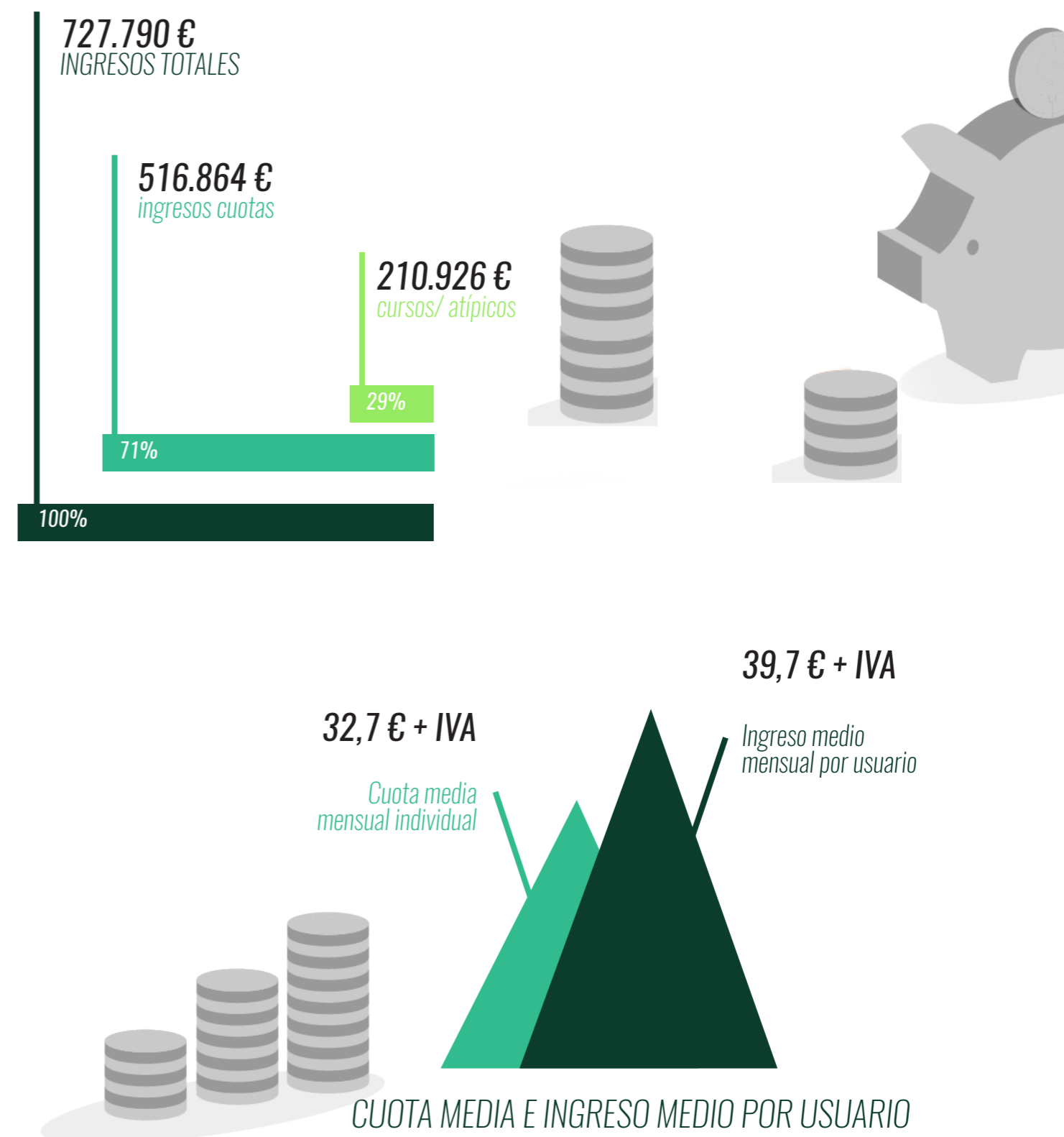


**RIDP**

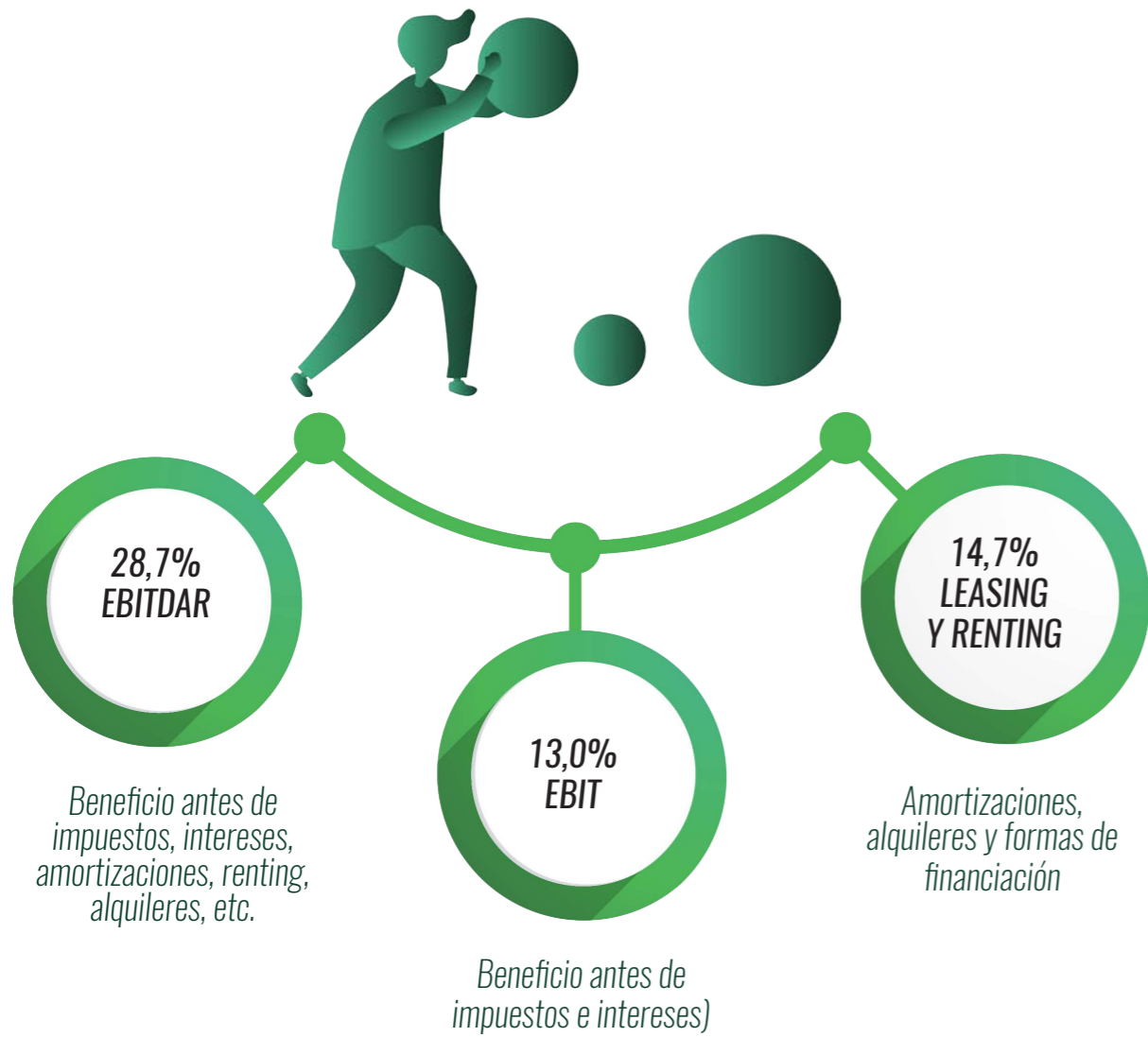
## Usuarios



## Ingresos



\*Ratio usuario/abono = 1,2



## COSTES



**31,8%**  
Recursos Humanos



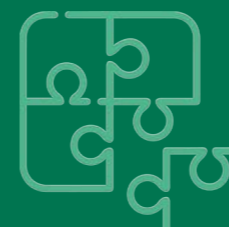
**3,1%**  
Marketing y comunicación



**1,3%**  
Formación



**10,4%**  
Suministros



# PROX

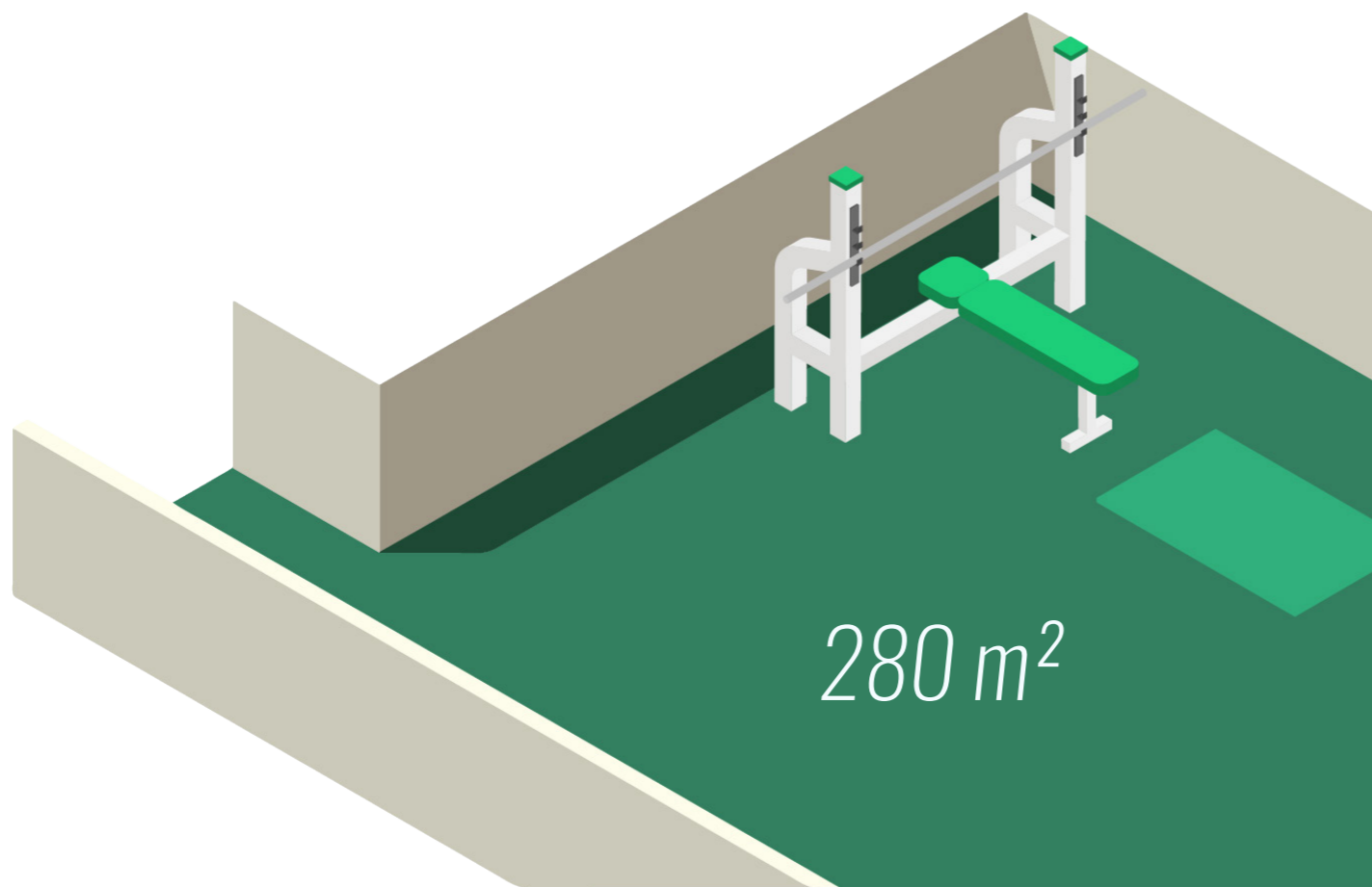


## RIDP DE PROXIMIDAD

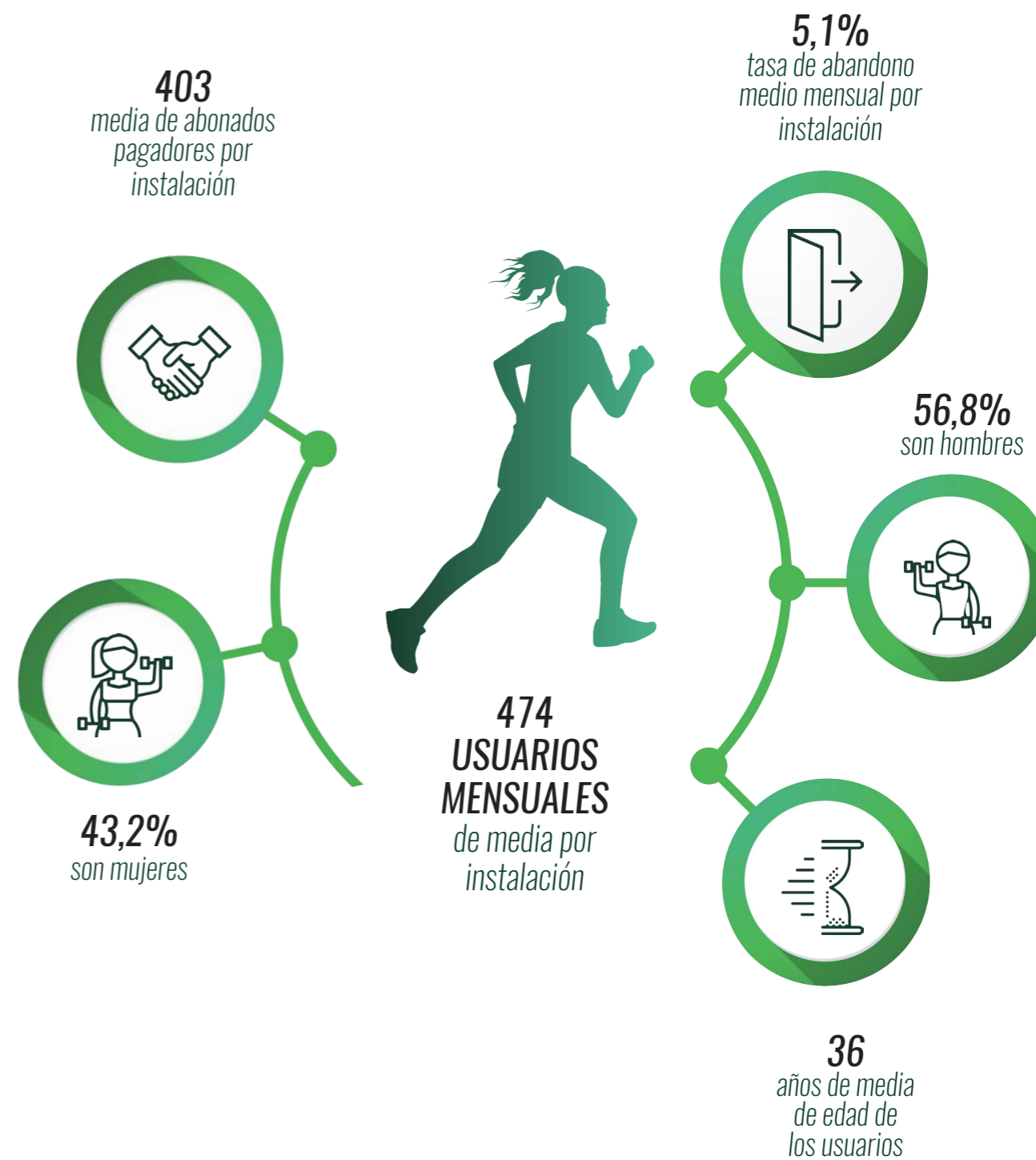
Resto de instalaciones deportivas privadas: *de proximidad, medium y alto valor.*

### Superficie total media

La superficie total media de los centros de proximidad es de 280m<sup>2</sup>.

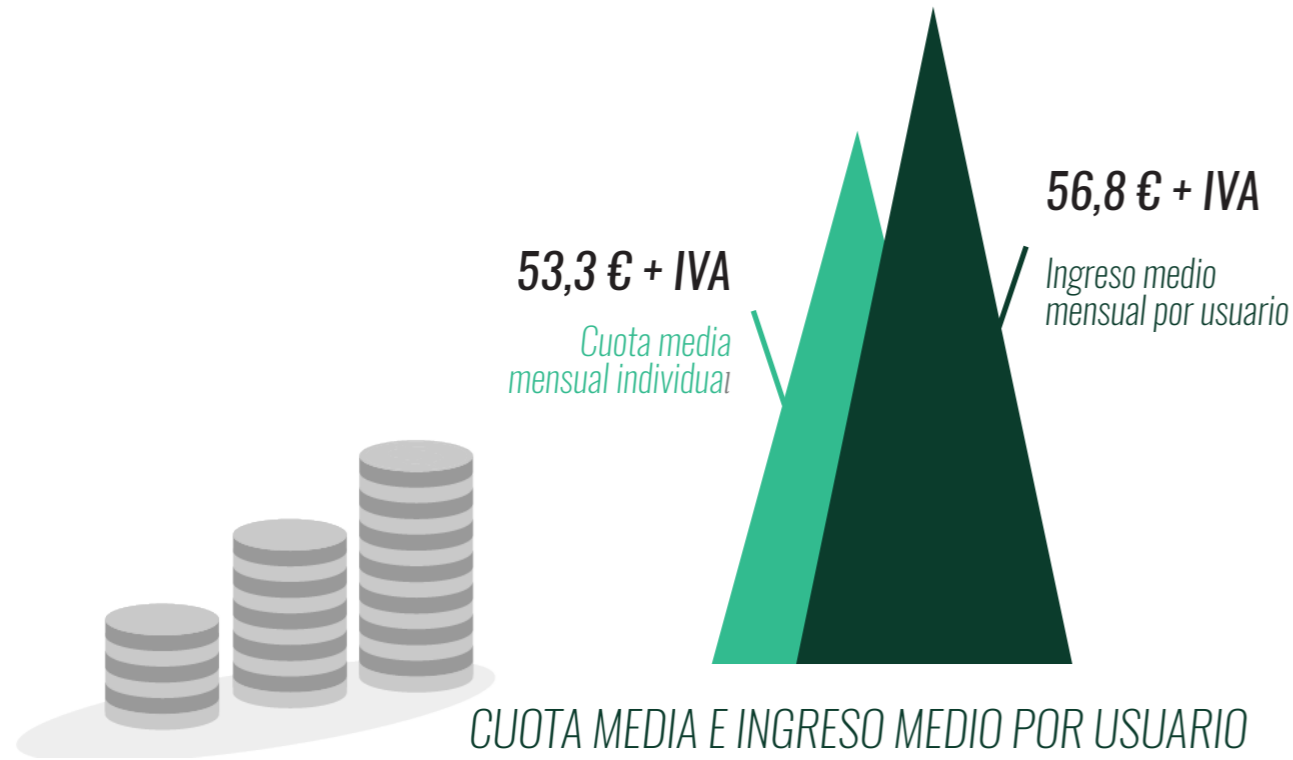
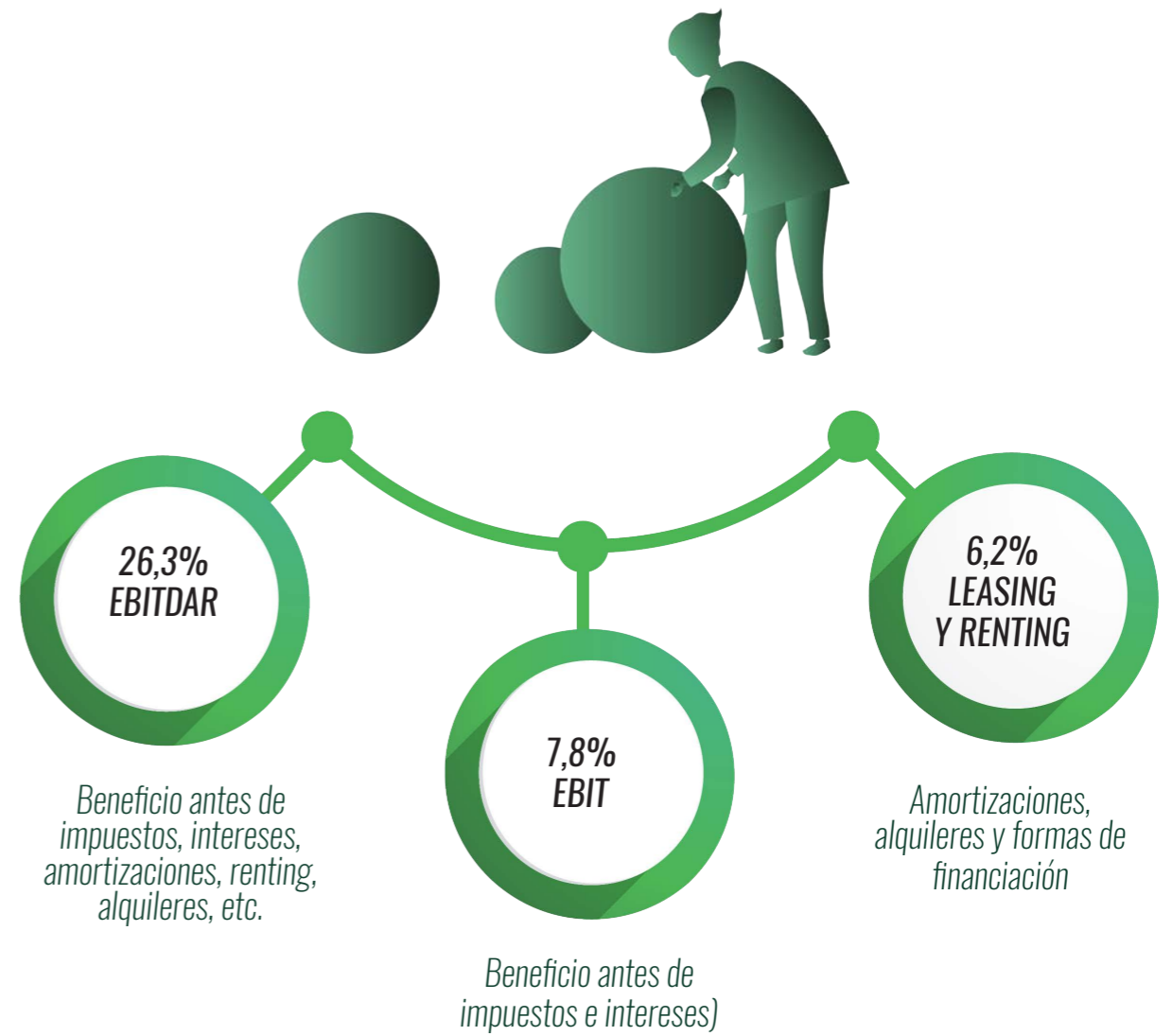
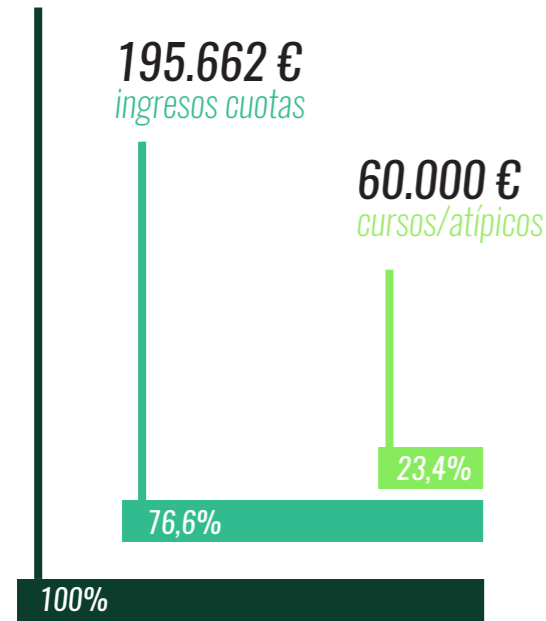


## Usuarios

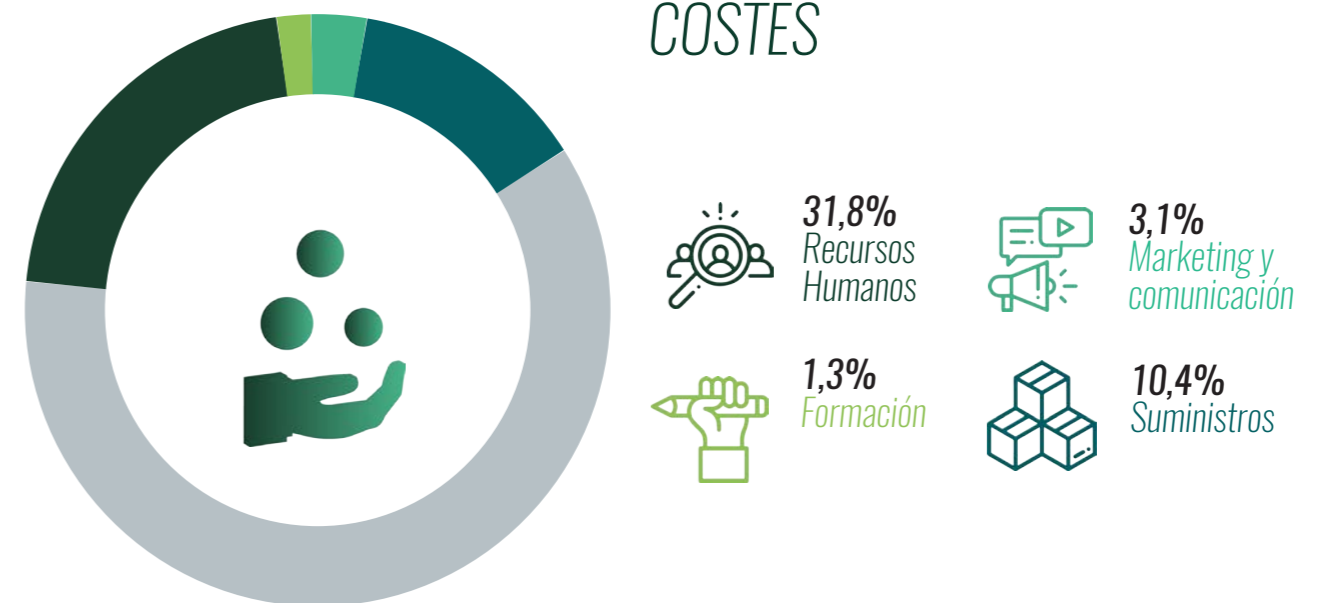


# Ingresos

255.662 €  
INGRESOS TOTALES



\*Ratio usuario/abono = 1,2



## La opinión del **experto**

*Emilio Quero*  
*Anytime Fitness, Iberia*  
*Director General*



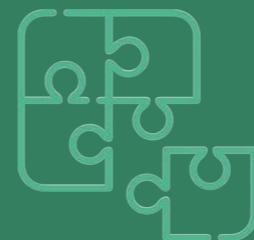
>> El sector del fitness disfruta hoy a nivel global de buena salud, y España no es una excepción. Es un sector con buen presente y mucho futuro, llevar un estilo de vida saludable es una realidad practicada por cada vez más millones de persona que han decidido alcanzar mediante el deporte, el fitness y la alimentación unos resultados palpables.

El segmento de conveniencia ha sido parte importante de la evolución del sector en España hacia una oferta cada vez más amplia y adaptada a las diferentes necesidades de los clientes. Su potencial de crecimiento y

rentabilidad lo ha convertido en un foco muy atractivo de inversión para pequeños y medianos inversores.

Los clubes de conveniencia están en capacidad de ofrecer a los clientes una oferta más personalizada, alejada de las masificaciones y con una relación calidad-precio muy acertada. Asimismo, la flexibilidad de su formato le confiere capacidades únicas para su expansión geográfica y su adaptación a las nuevas tendencias y necesidades del mercado.

El crecimiento de los clubes de conveniencia en España no ha hecho más que comenzar.



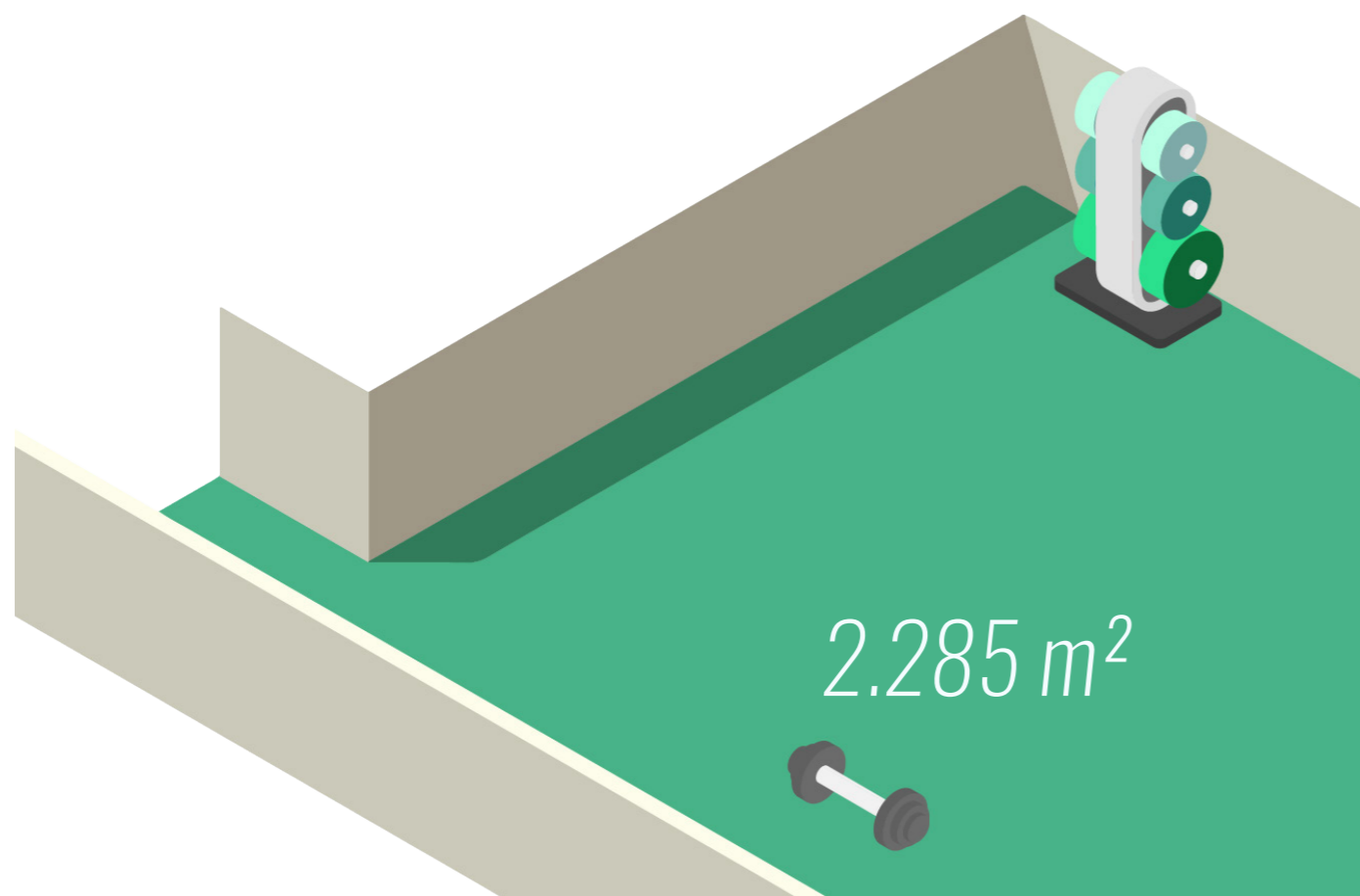
**MEDIUM**

Resto de instalaciones deportivas privadas: *de proximidad, medium y alto valor.*

## Superficie total media

La superficie total media de estos centros es de 2.285 m<sup>2</sup>.

Las instalaciones deportivas privadas medium con superficie deportiva descubierta (n=11), tienen de media una superficie descubierta de 2.122 m<sup>2</sup>, mientras que la superficie media cubierta se situó en 2.283 m<sup>2</sup> (n=43).



## Usuarios



# Ingresos

926.358 €  
INGRESOS TOTALES

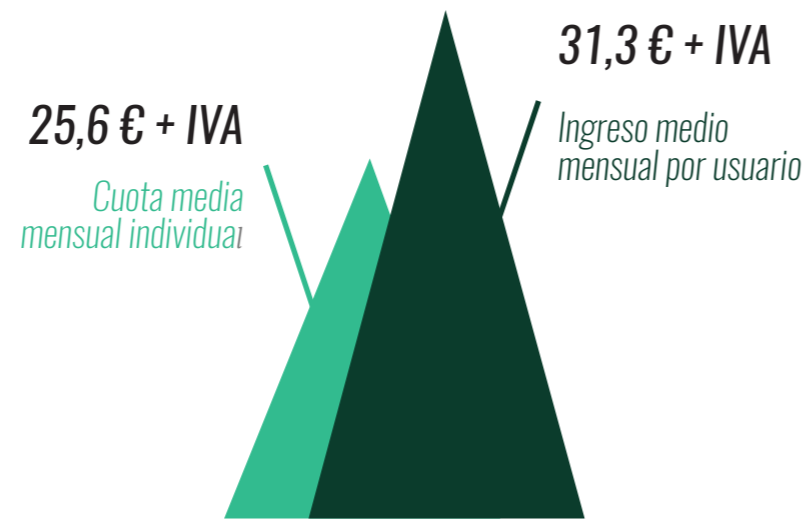
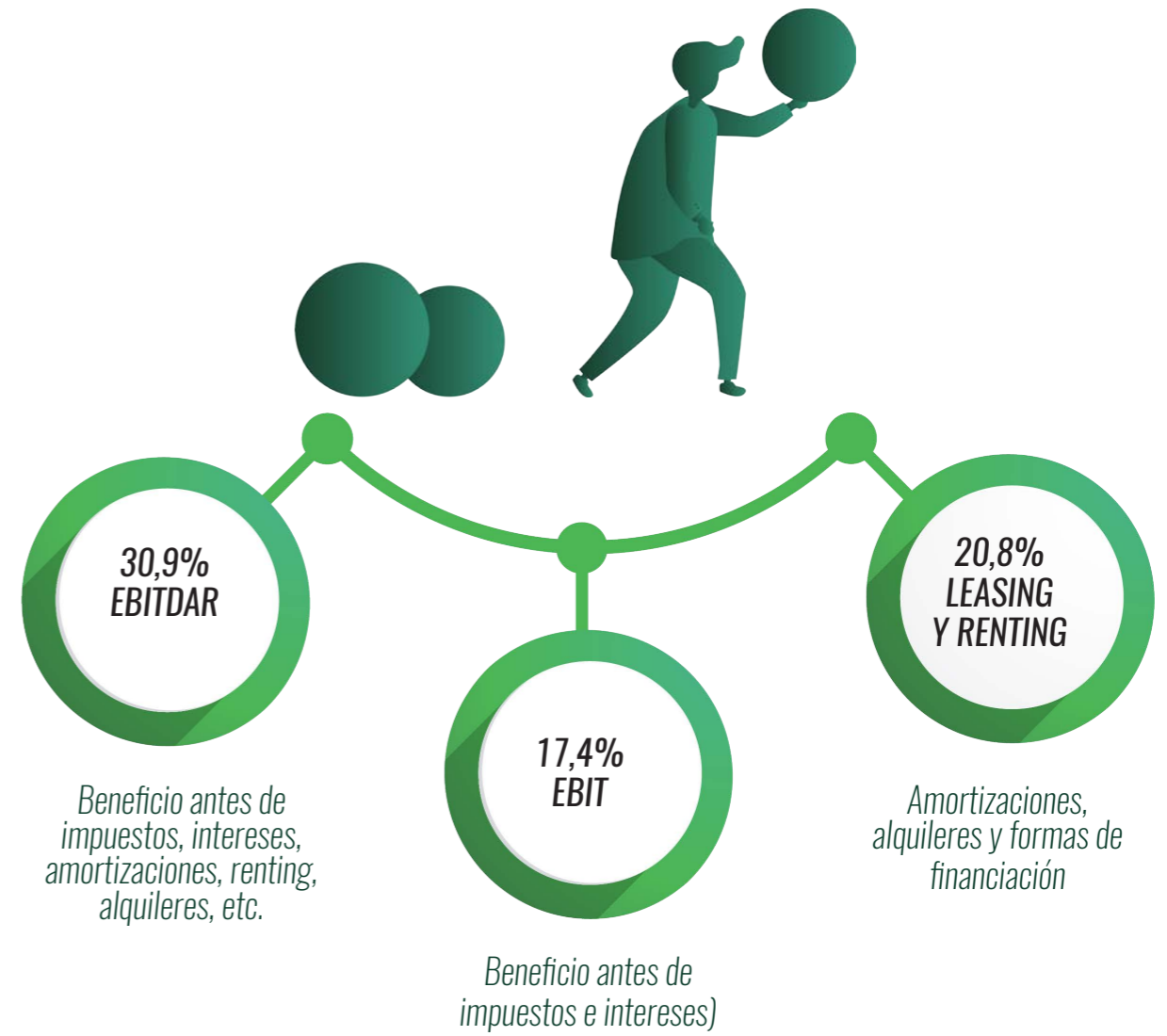
733.547 €  
ingresos cuotas

192.811 €  
cursos/atípicos

79%

23,4%

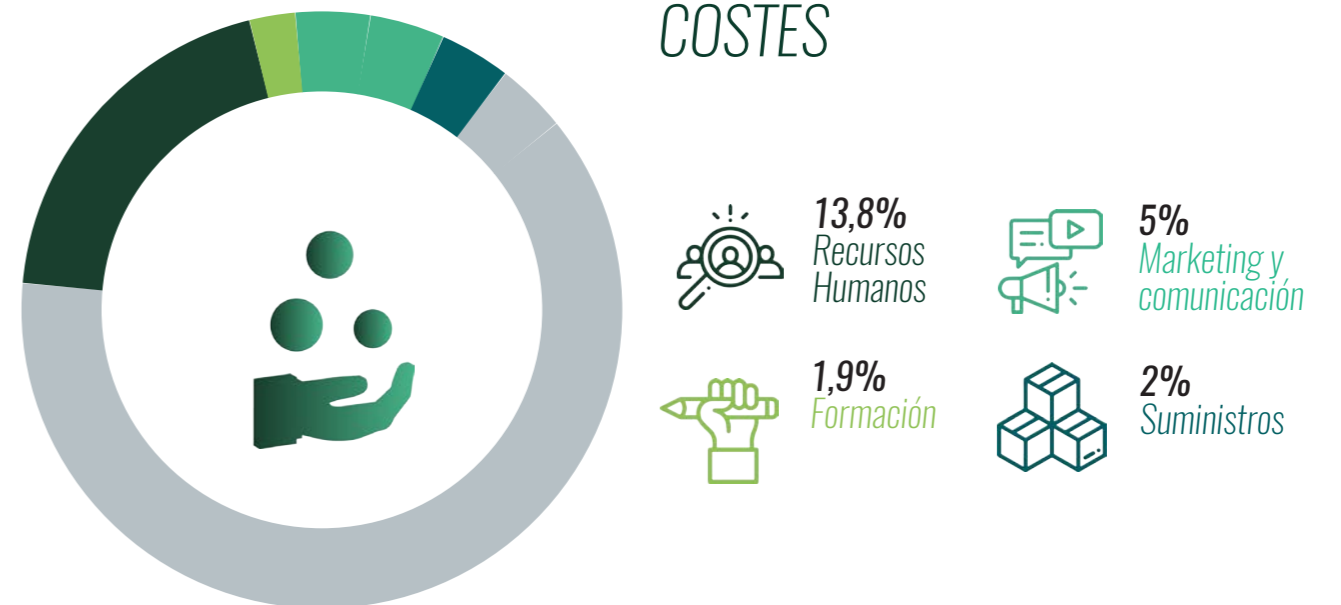
100%



CUOTA MEDIA E INGRESO MEDIO POR USUARIO

\*Ratio usuario/abono = 1,3

# COSTES





## La opinión del **experto**

*Aurelio Gómez*  
*Paidesport Center*  
*Presidente*



>> Para analizar la situación del segmento “medium” en el que Paidesport opera es inevitable volver a septiembre de 2012 cuando, con la crisis económica muy avanzada, el IVA de nuestro sector sube del 8 al 21%. Subida que en nuestro caso no pudimos repercutir. En ese momento todos los gurús del sector recomendaban, para poder subsistir, o ir hacia abajo “low cost” o ir hacia arriba “Premium”. Quedarse en el “medio” era un suicidio empresarial. Nosotros, tras mucho análisis, no tuvimos más remedio que, aún cambiando algo nuestro “modelo de negocio”, intentar hacernos fuertes en la dura “tierra de nadie”.

Después de más de 6 años, en los que hemos ido re-aprendido a competir y en los que estamos razonablemente satisfechos, también hemos ido confirmado algunas de las cosas que intuíamos sobre el segmento “medium”:

- Estar en este segmento no significa que no tengas que tener una propuesta de valor clara y que te diferencie. El cliente entiende bien lo “barato”, por precio, y también entiende bien lo “Premium”, por otros aspectos más relacionados con el diseño, el servicio y la propia puesta en escena... Pero lo “intermedio” es difícil de entender y más difícil todavía de explicar.

- Lo que sea que “prometas” en tu propuesta de valor, lo tienes que hacer muy bien. El

cliente tiene muchas opciones, entre las que está no hacer ejercicio, y es extremadamente exigente. Este cliente no acepta ningún fallo, sobre todo si es relacionado con sus expectativas generadas.

-Tener buenas instalaciones, el último equipamiento, tecnología y una buena carta de servicios es imprescindible e incluso suficiente en el corto plazo. Nosotros hemos tenido que adaptarnos. Pero, en el medio plazo dejan de ser suficientes, y entonces pasas a depender de otros temas “menores”, como correcto diseño e implementación de tus sistemas técnicos, comerciales y de mantenimiento, de tener un equipo de personas con vocación, actitud y alineadas con tu proyecto y de la constancia en el trabajo. Dependes de hacerlo perfecto en el día a día.

- Es un segmento muy duro. Compites contra todos... los de arriba, los de abajo, los del medio...

En la actualidad, nuestra sensación es que este segmento vuelve a recuperar el interés perdido. Por un lado, muchos operadores “low cost” están subiendo precios e intentando añadir valor a sus propuestas, y por otro, los operadores Premium han ido bajando precios sin perder servicio durante los últimos años. Ambos se aproximan hacia el centro, cada uno por un extremo, dejando menos hueco. Por lo tanto, a los que sigamos en esta “tierra de nadie”, no nos quedará más remedio que seguir reevaluando y reinventándonos para mantenernos competitivos.



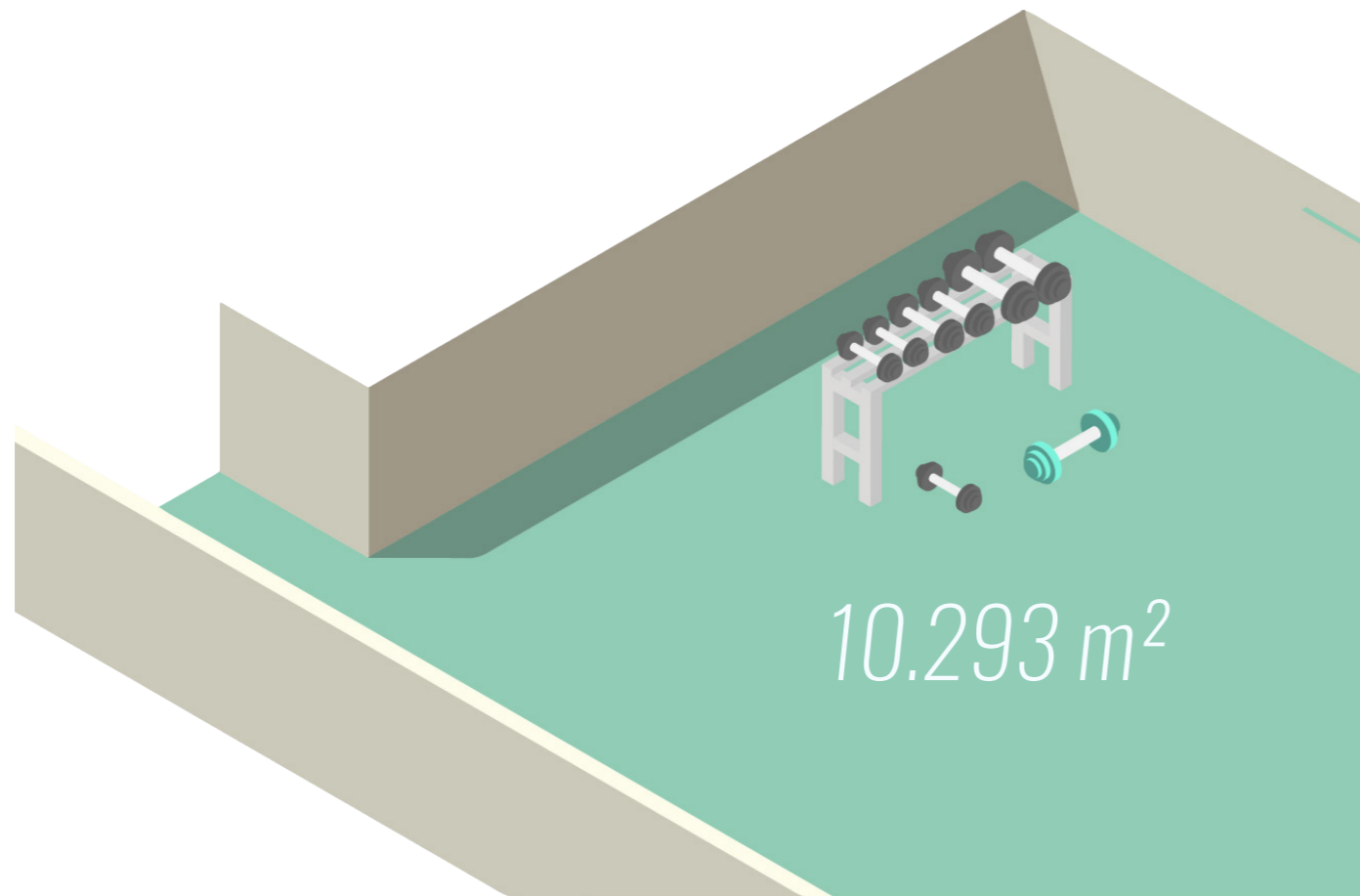
# AV

Resto de instalaciones deportivas privadas: *de proximidad, medium y alto valor.*

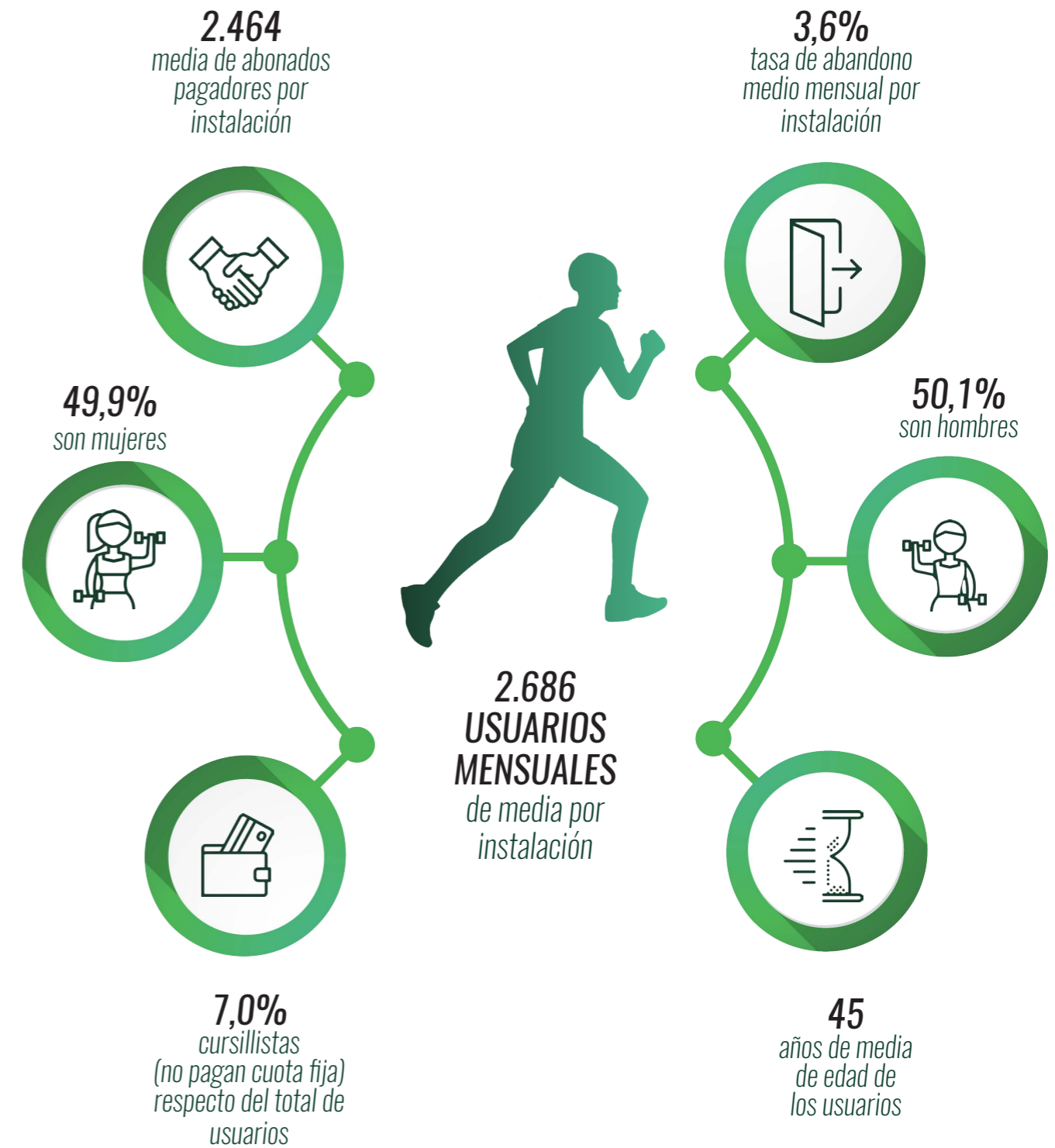
## Superficie total media

Los centros deportivos de alto valor tienen una superficie total media de 10.293 m<sup>2</sup>.

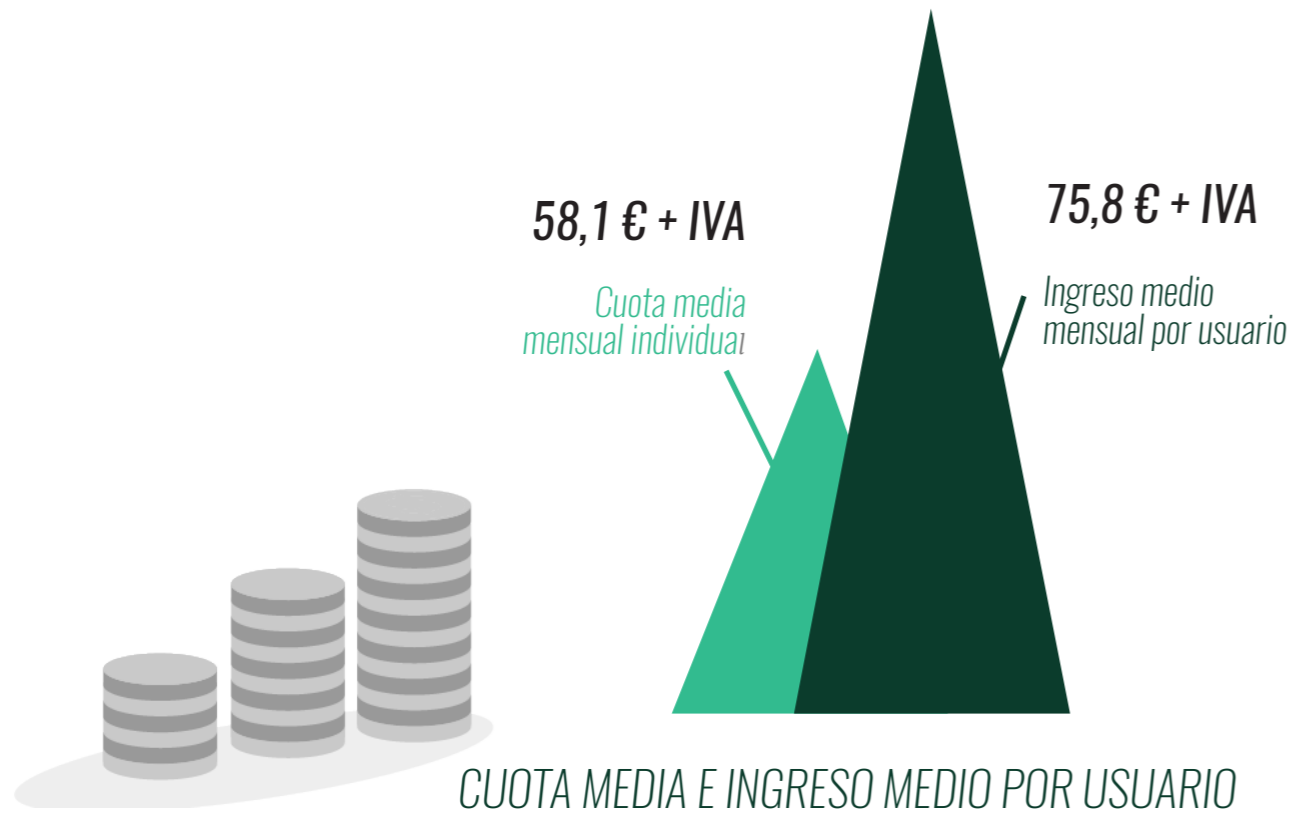
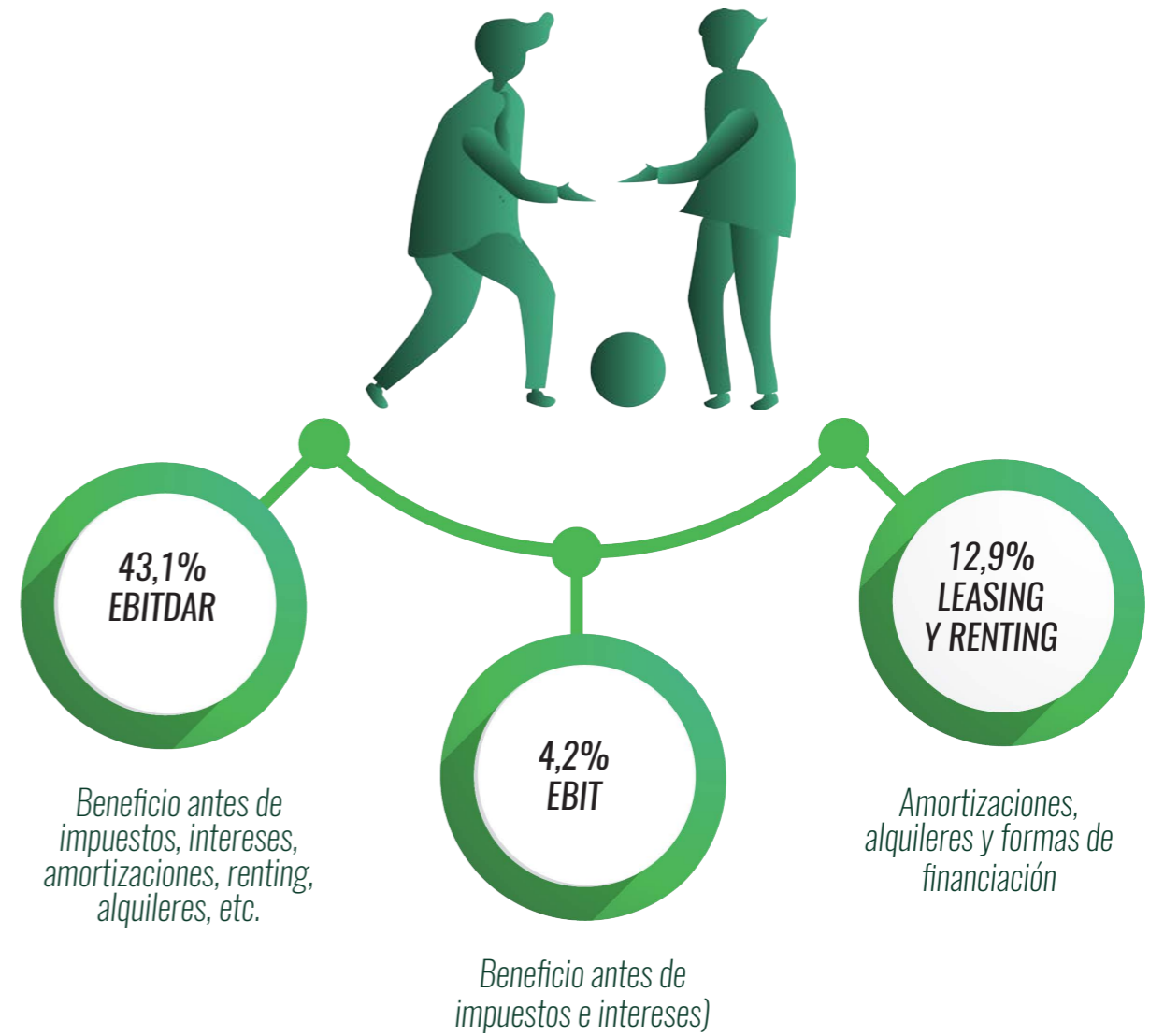
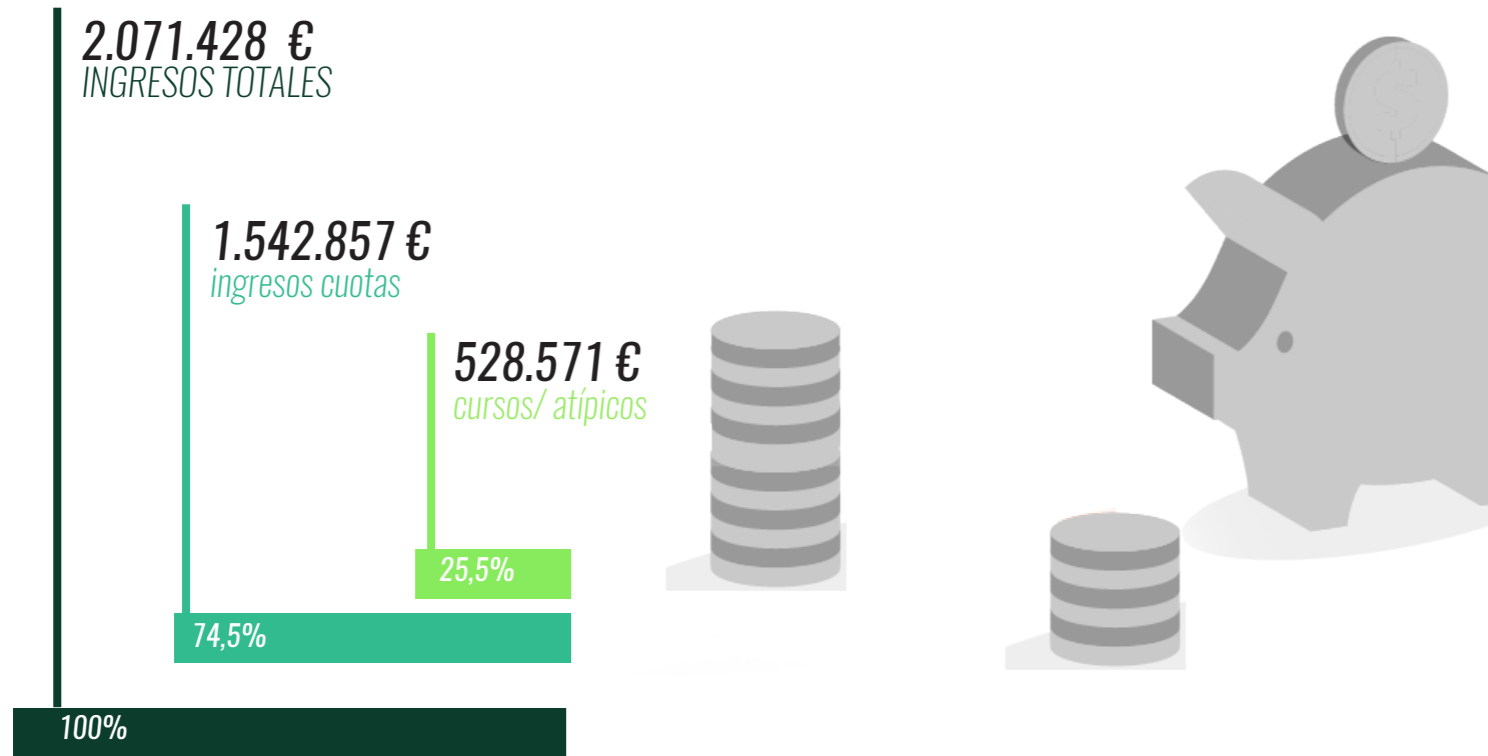
Las instalaciones deportivas privadas alto valor con superficie deportiva descubierta, la media de esta superficie descubierta se sitúa en 10.857 m<sup>2</sup> (n=7), mientras que la superficie media cubierta se situó en 5.227 m<sup>2</sup> (n=15).



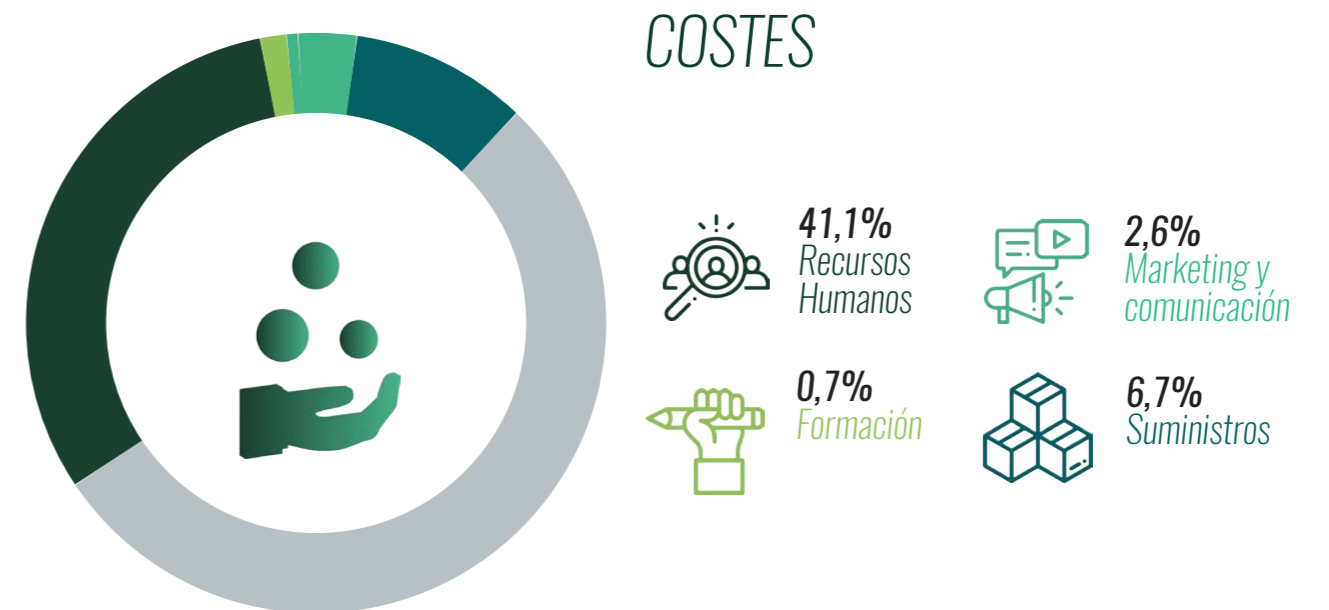
## Usuarios



# Ingresos



\*Ratio usuario/abono = 1,1



## La opinión del experto

Josep Viladot  
Holmes Place  
CEO



>> Superado el periodo donde el sector vivió la Tormenta Perfecta, desde 2017 estamos viviendo en un escenario que tampoco tiene pocos desafíos.

Tuvimos que gestionar la crisis económica que tuvo como multiplicador la subida del IVA, con el incremento de competencia mayoritariamente low cost que provocó una presión de precios a la baja. Todo ello sin olvidar la presión, para muchos necesaria, que está suponiendo la subida salarial que afecta al sector del fitness.

Haciendo referencia a los profesionales del sector, también mostrar preocupación por toda la “economía sumergida” que en estos momentos existe. Cuanto necesario es luchar para que no exista nadie sin contrato laboral o régimen de autónomos y que todas las transacciones sean transparentes.

Todo ello ha conllevado una nueva segmentación el mercado: el segmento medio está dominado por la oferta de las concesiones municipales y el sector Premium tiene que justificar más que nunca la propuesta de valor para sus clientes.

Los operadores que accedemos a los clientes que pagan las cuotas más altas, no tenemos otra alternativa que tener el compromiso implícito de ser los que aporten más diferenciación y, sobre todo, tener un gran equipo de profesionales para atender y dar soporte a nuestros abonados. Como consecuencia de ello, estamos teniendo como retorno muy positivo una gran mejora de nuestras ratios de fidelización.

Tampoco es correcto pensar que todo ha sido negativo, porque la realidad es que los nuevos jugadores del mercado también han facilitado la entrada de nuevos usuarios y clientes. Aún y así, según las estadísticas que todos manejamos, la penetración que tenemos en la población es de sólo un 12%. Por tanto, parece obvio que debería ser la prioridad y el reto de todos hacer planes estratégicos para conseguir atraer un nuevo 12%. Para ello, también es necesario la colaboración del gobierno proponiendo ventajas fiscales a tres niveles: bajada del IVA, incentivos fiscales para las empresas que inviertan en la salud de sus trabajadores y ventajas fiscales para los ciudadanos que invierten en su propia salud siendo abonados de un club de fitness.  
¡Fitness...la mejor medicina!

## COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS

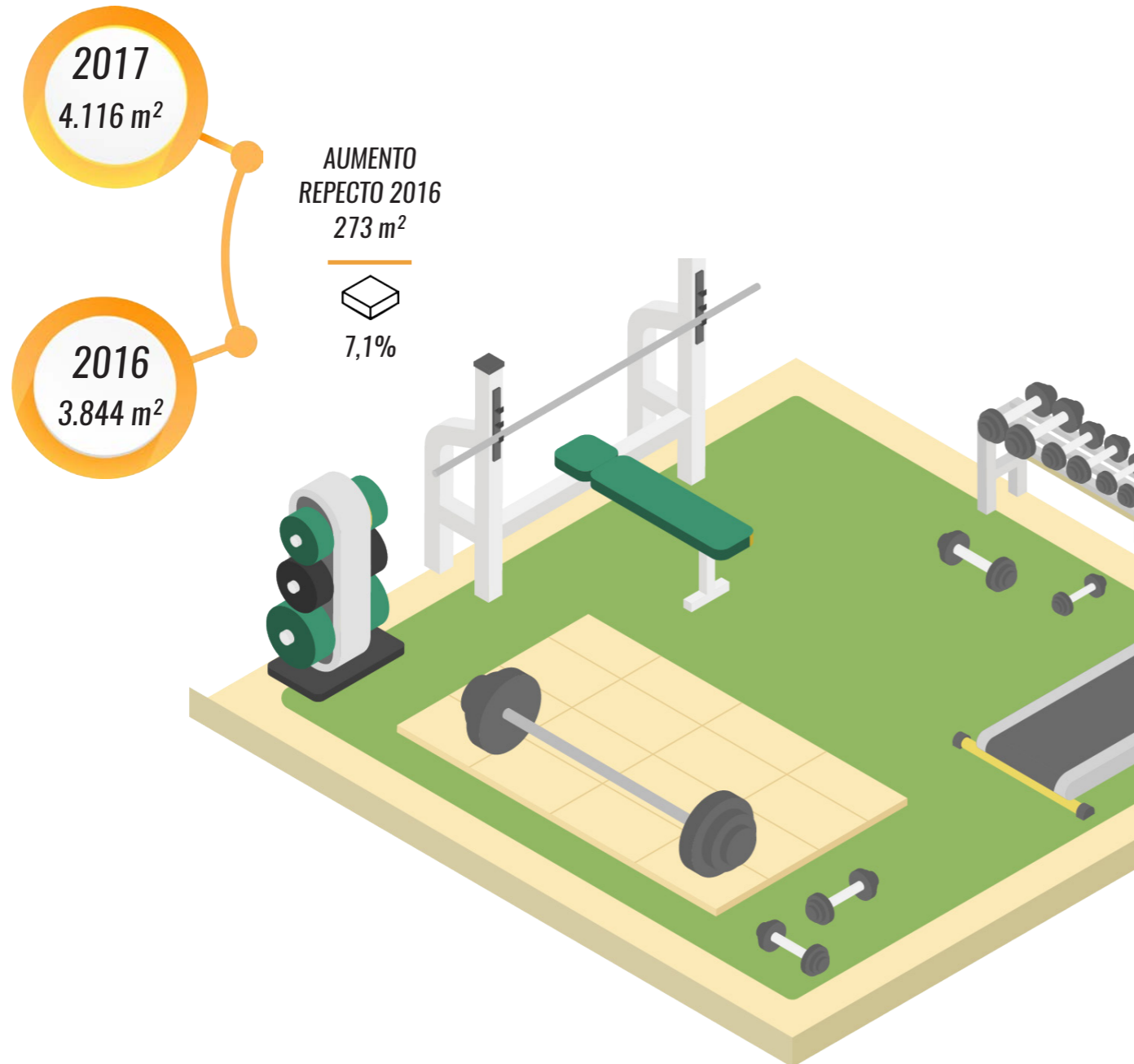
*Datos globales*



# DIFERENCIAS 2017 vs 2016

## Superficie total media

La superficie total media 2017 ha aumentado en 273 m<sup>2</sup> en relación con el año anterior lo que supone un aumento del 7,1%.



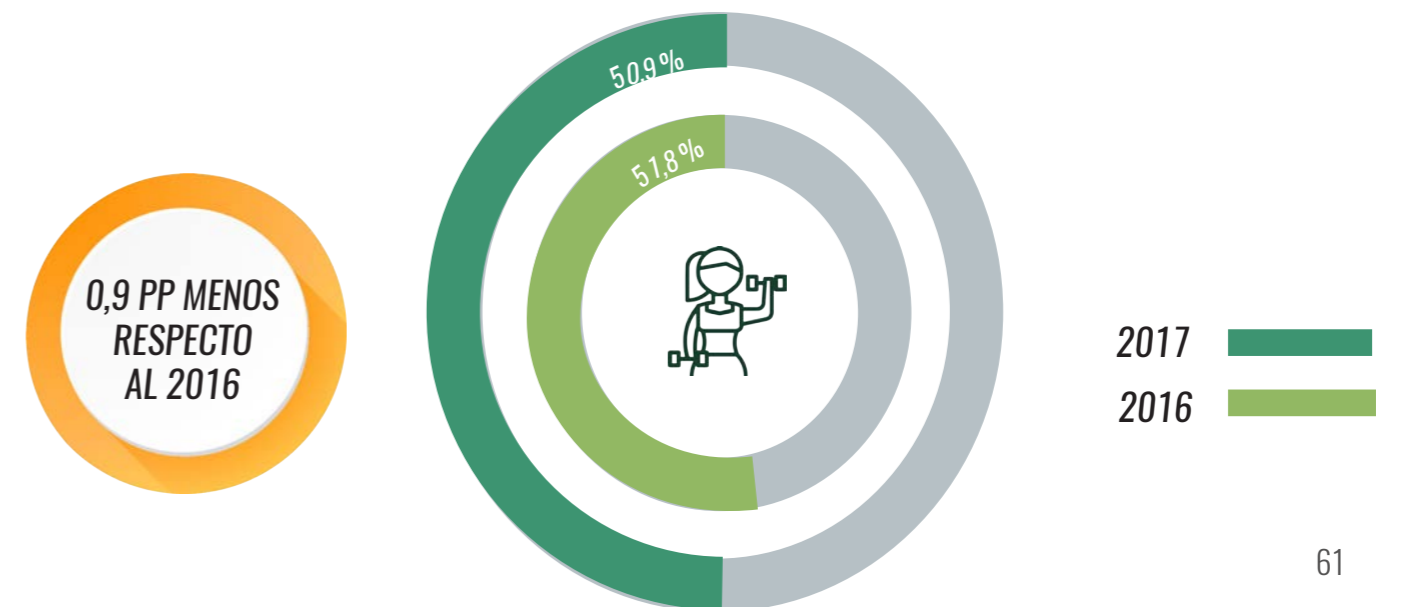
## Usuarios

La media de usuarios con relación al año anterior ha aumentado 688 usuarios de media por instalación.



## Sexo

La diferencia porcentual ha sido 0,9 puntos porcentuales menor respecto al porcentaje de mujeres usuarias.

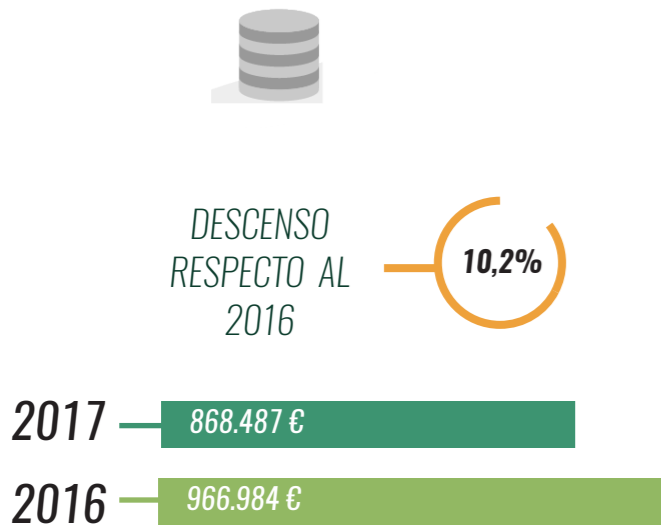


# Ingresos

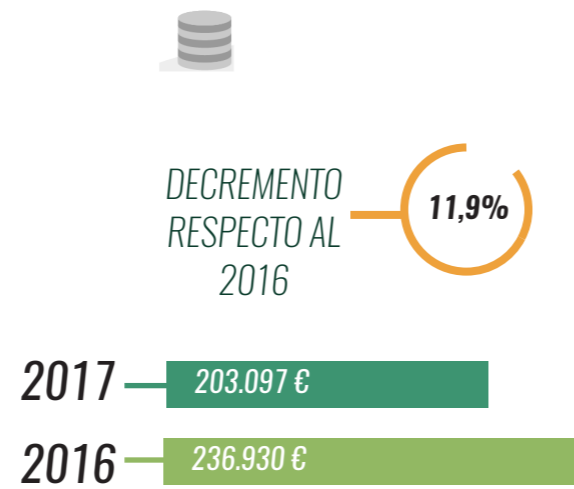
En 2016 la media de ingresos anuales por instalación experimenta un descenso en torno al 10%.

Por su lado, también la media de ingresos atípicos ha experimentado un descenso en algo más de 30.000.

## MEDIA DE INGRESOS ANUALES POR CUOTA



## MEDIA DE INGRESOS ATÍPICOS

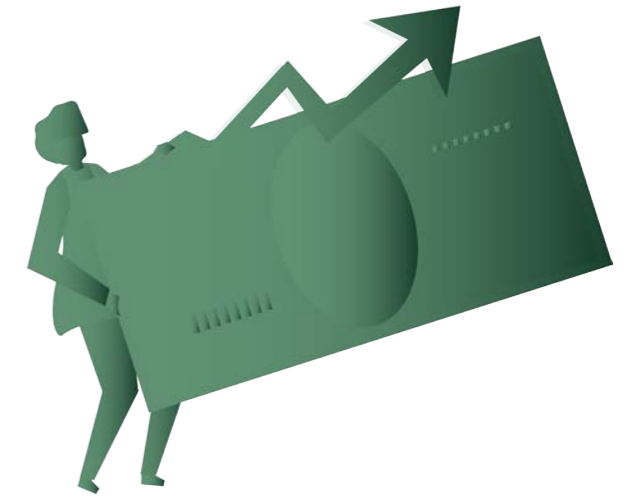
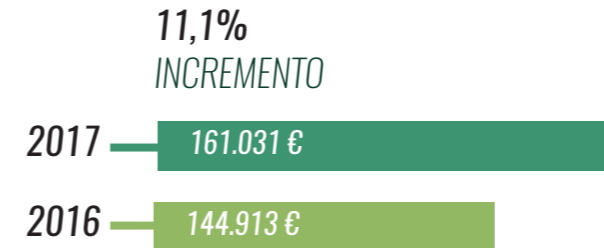


## DISTRIBUCIÓN INGRESOS TOTALES



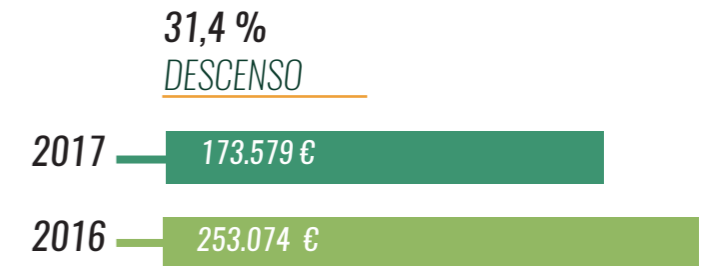
## EBIT (BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS)

Ha aumentado. Mientras que la media de EBIT por instalación deportiva en 2016 fue de 144.913 €, en 2017 ha resultado ser 161.031, experimentando un incremento del 11,1 %.



## AMORTIZACIÓN, LEASING, RENTING Y ALQUILERES

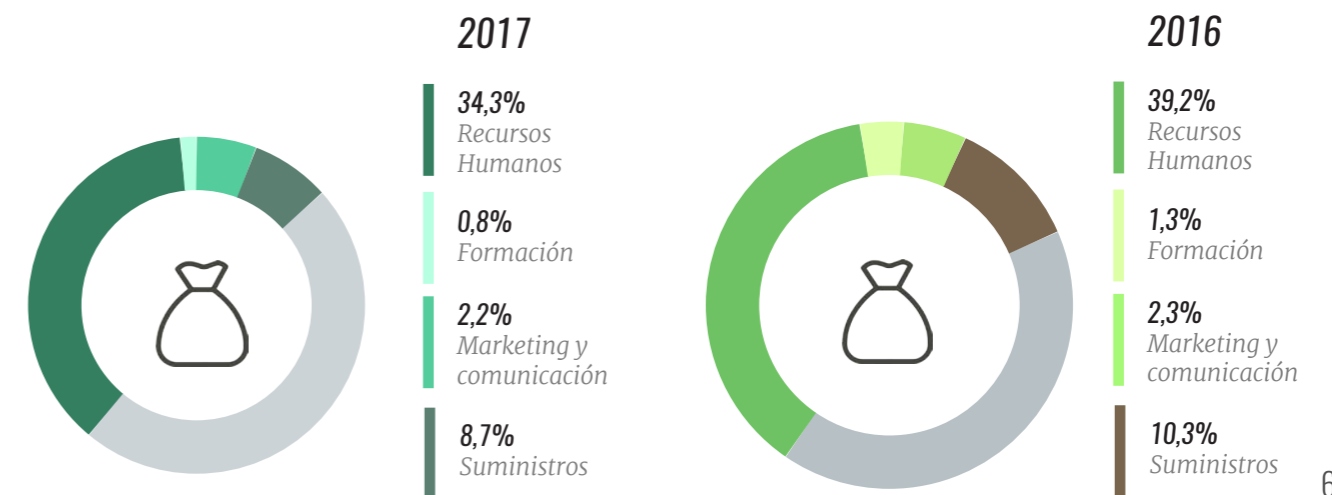
Este indicador experimenta un fuerte descenso de 2016 a 2017.



## Costes

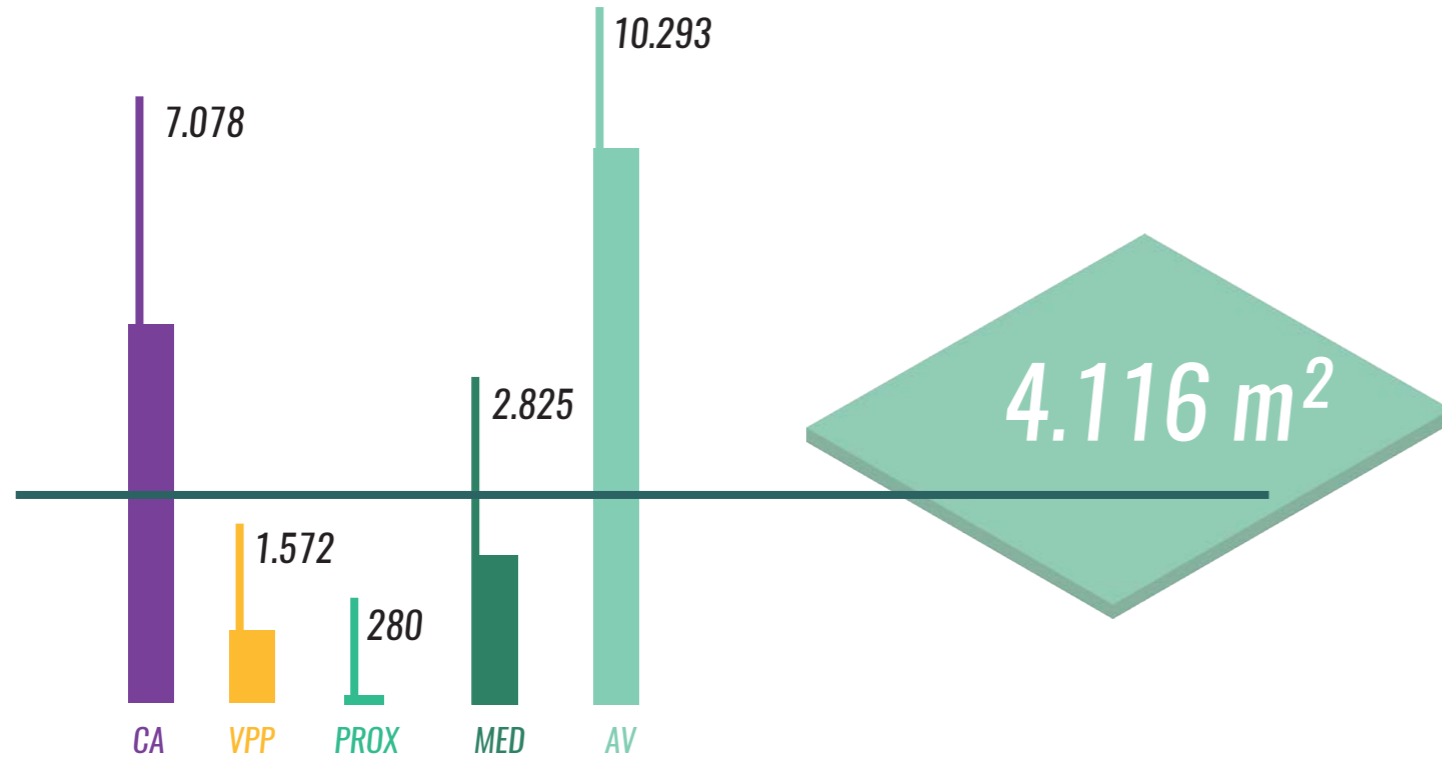
sobre ingresos

El porcentaje medio por instalación ha descendido en todos los conceptos. En concreto, el coste en RRHH lo ha hecho en casi 5 pp. El coste en suministros ha descendido 1,6 pp. El porcentaje de gasto medio por instalación en comunicación y marketing lo ha hecho en 0,1 puntos. Y, el gasto en formación ha descendido 0,5 pp.

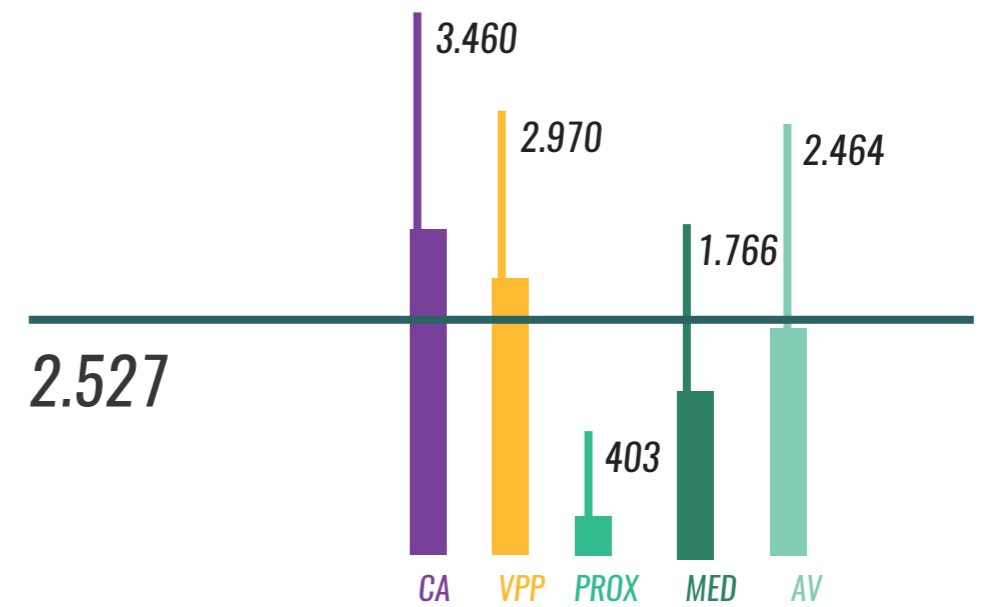
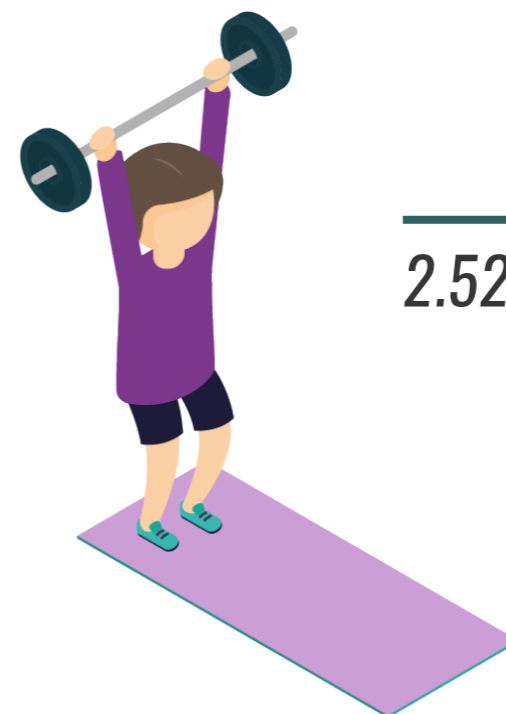
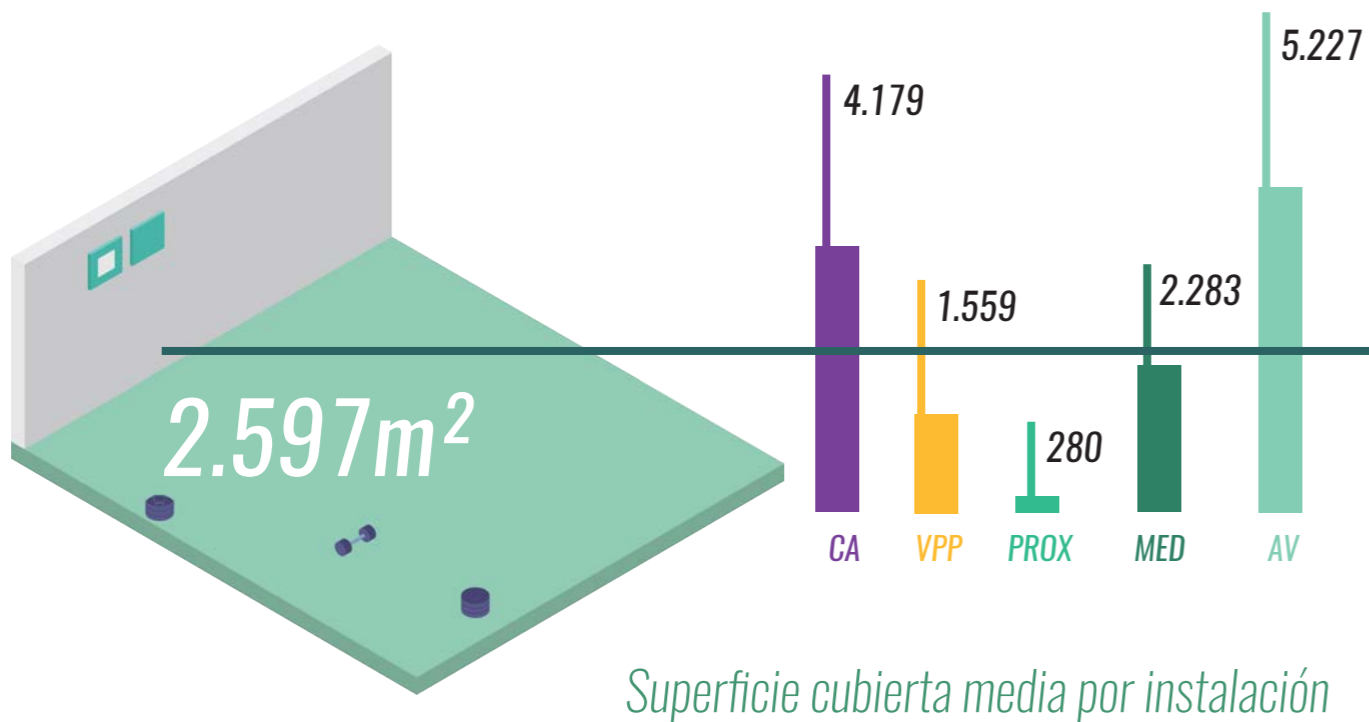
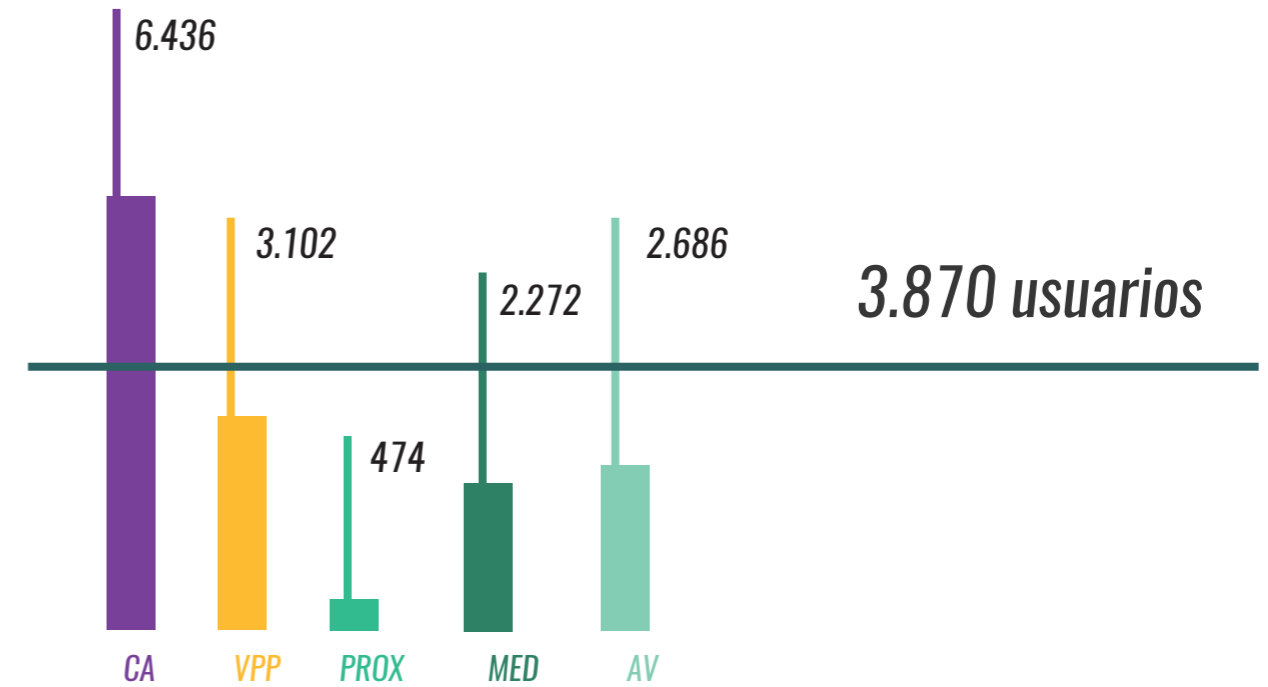


## Diferencias entre modelos

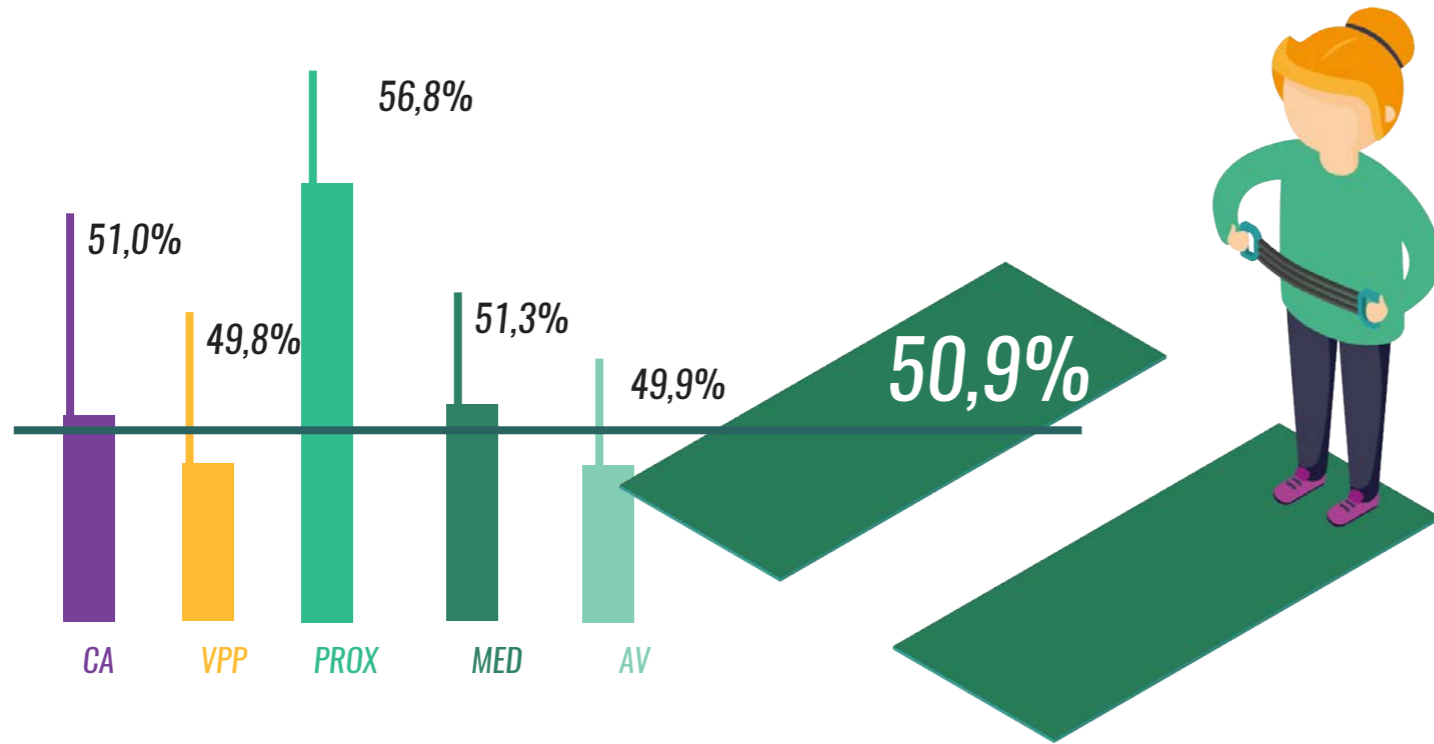
Superficie media total (m<sup>2</sup>)



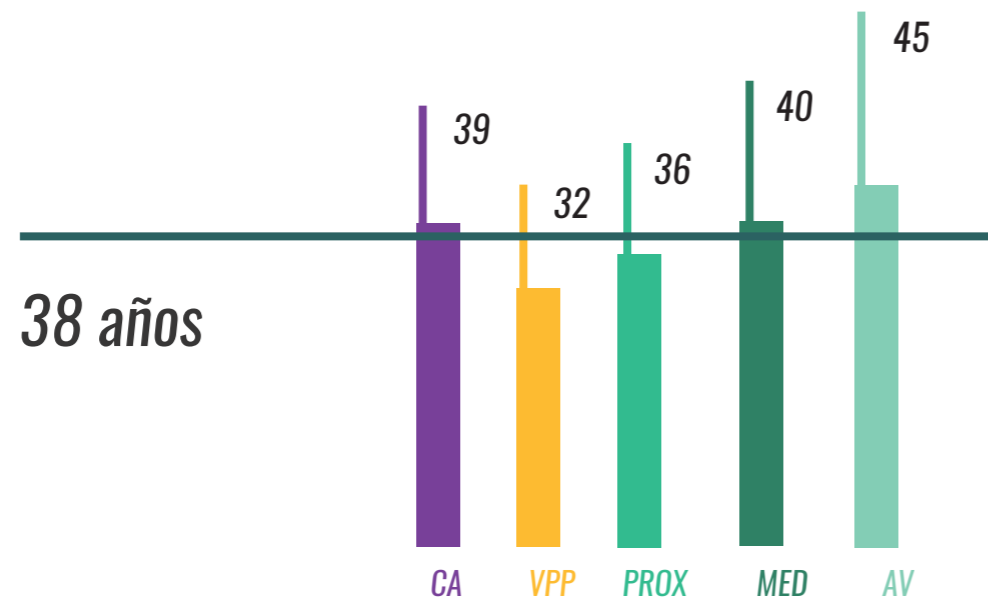
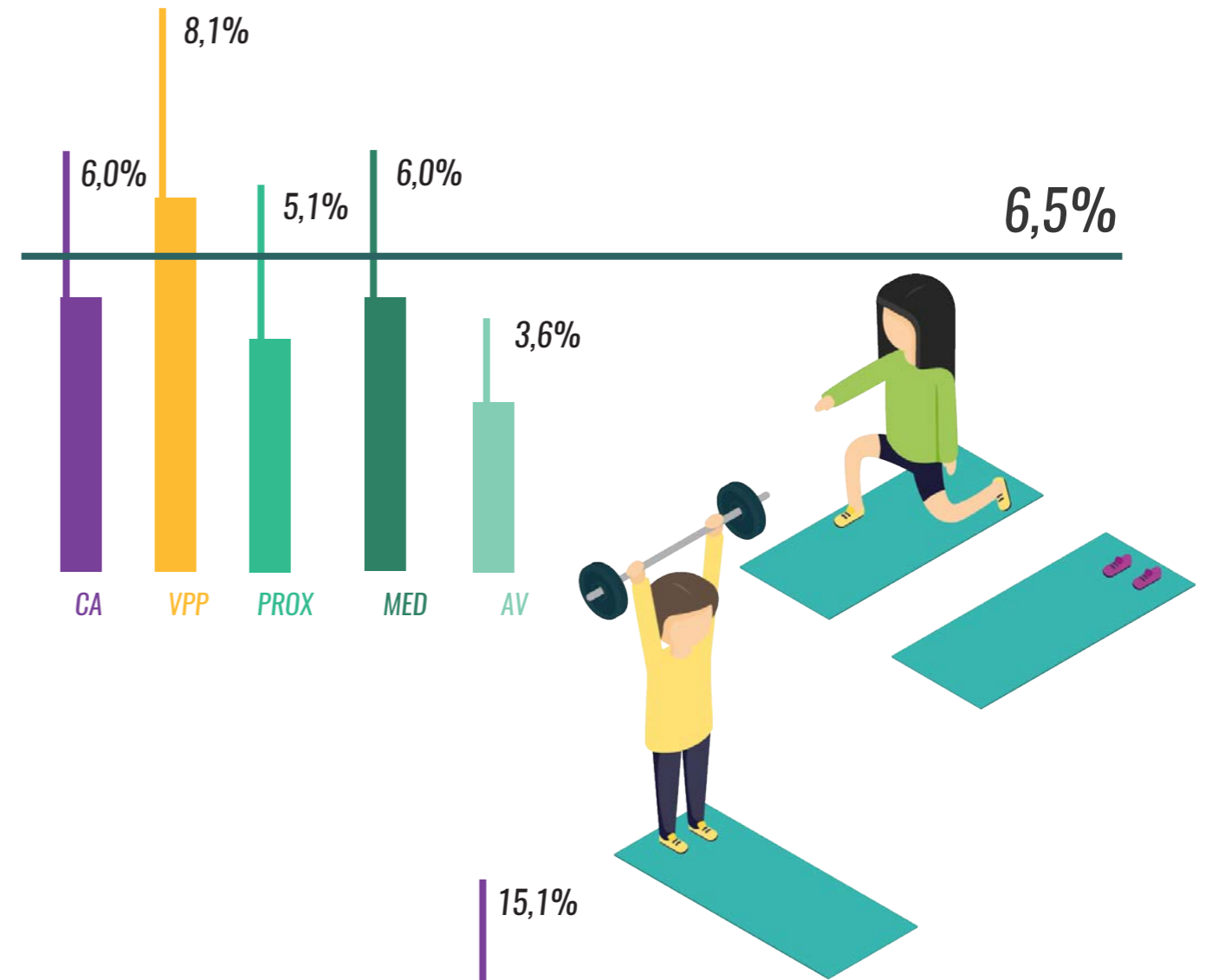
Media de cantidad de usuarios por instalación



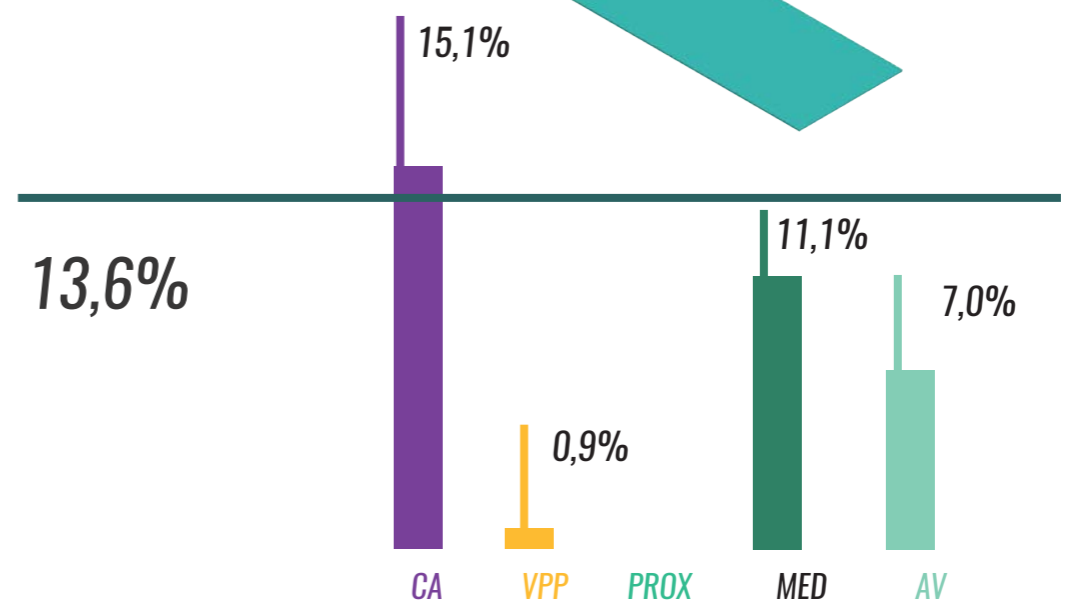
Porcentaje de mujeres



Tasa de abandono



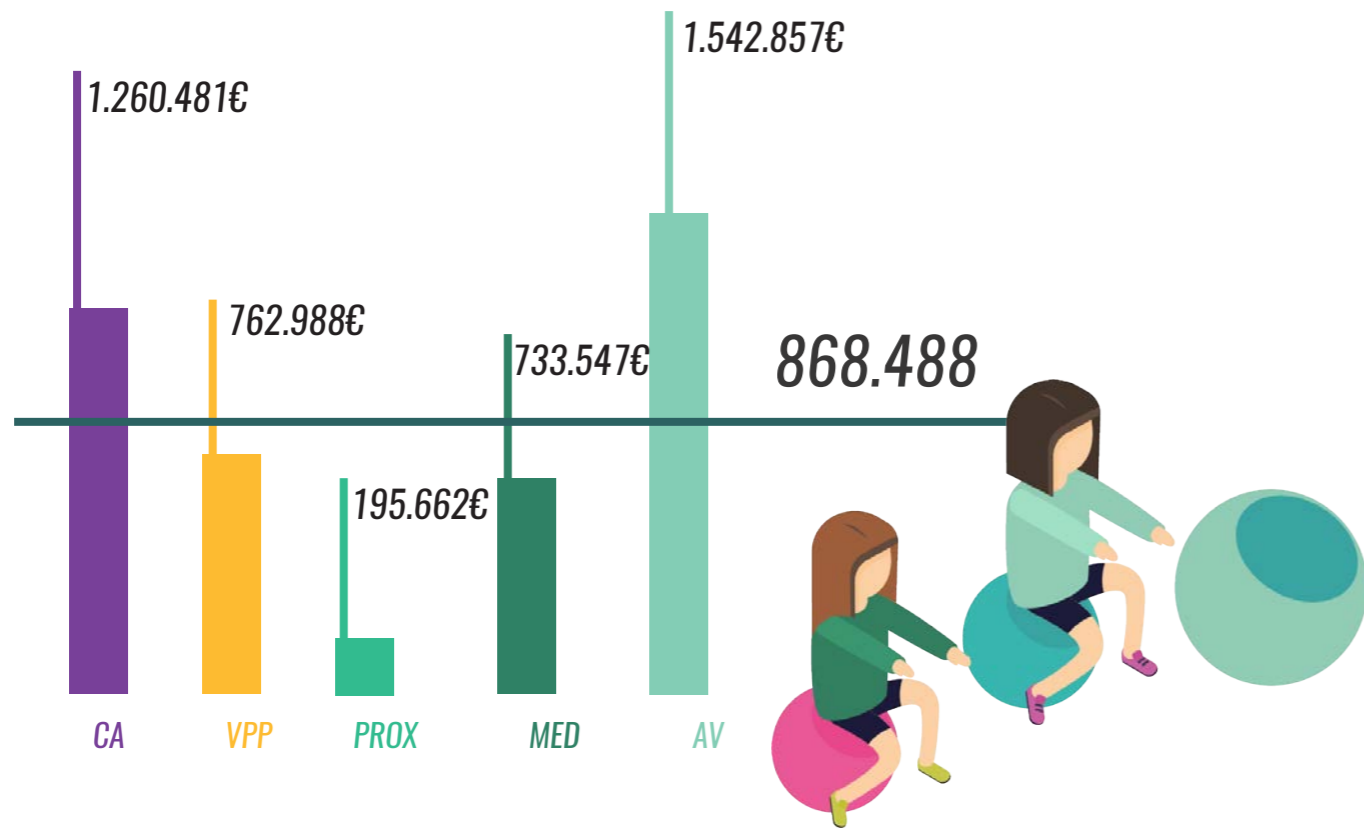
Edad media de los usuarios



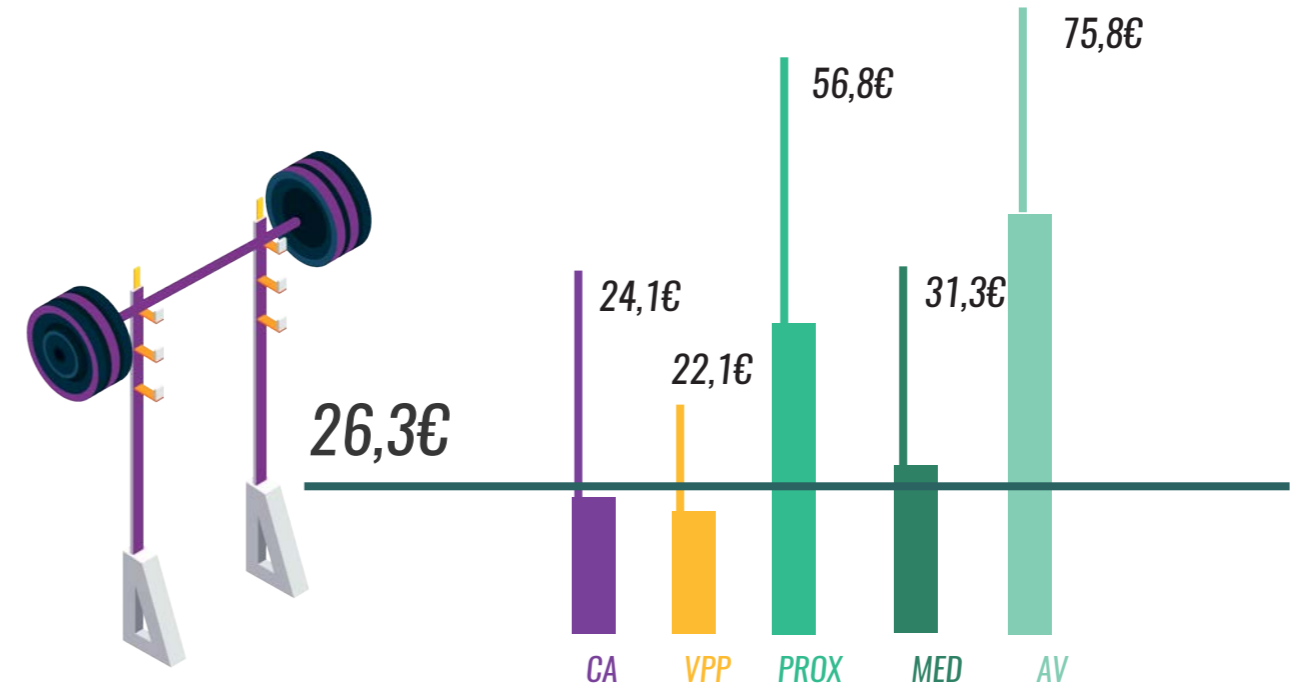
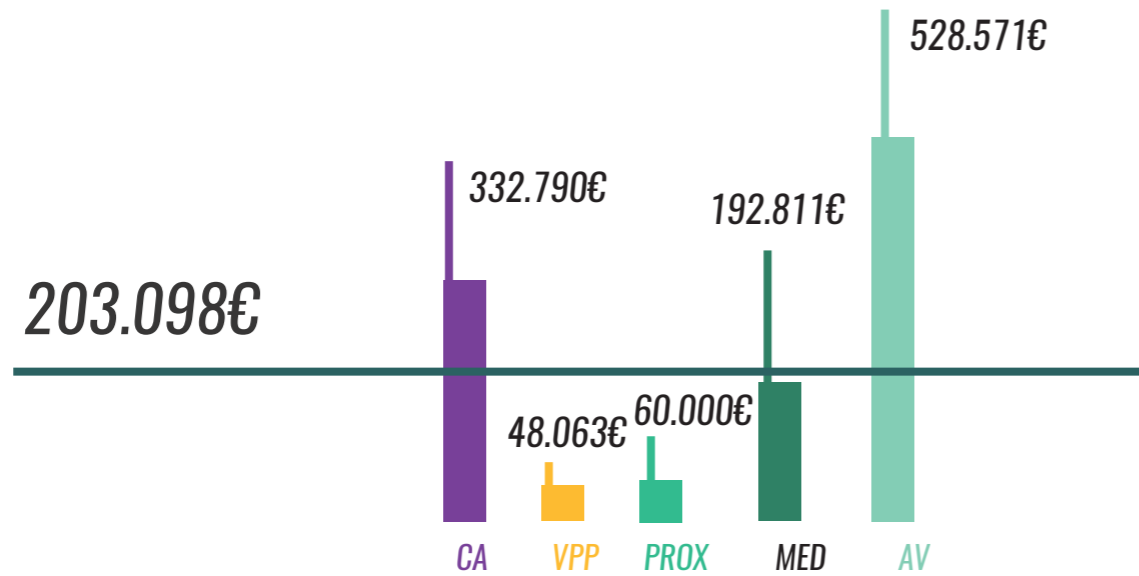
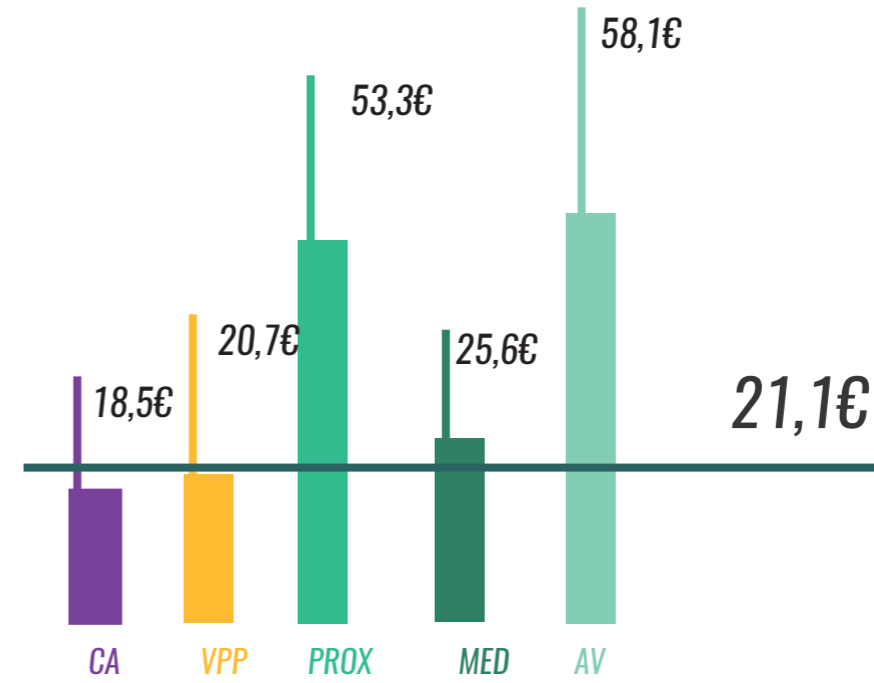
Porcentaje de usuarios cursillistas



Ingreso por cuotas medio por instalación



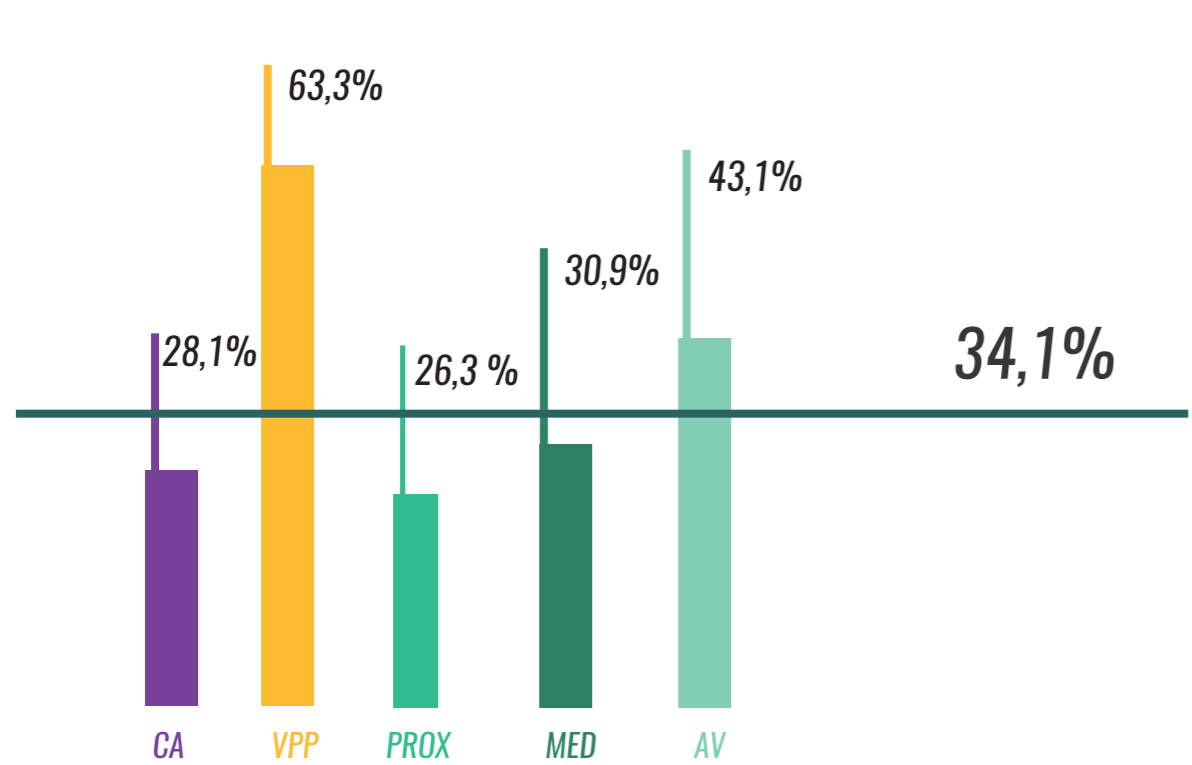
Cuota media por usuario por instalación



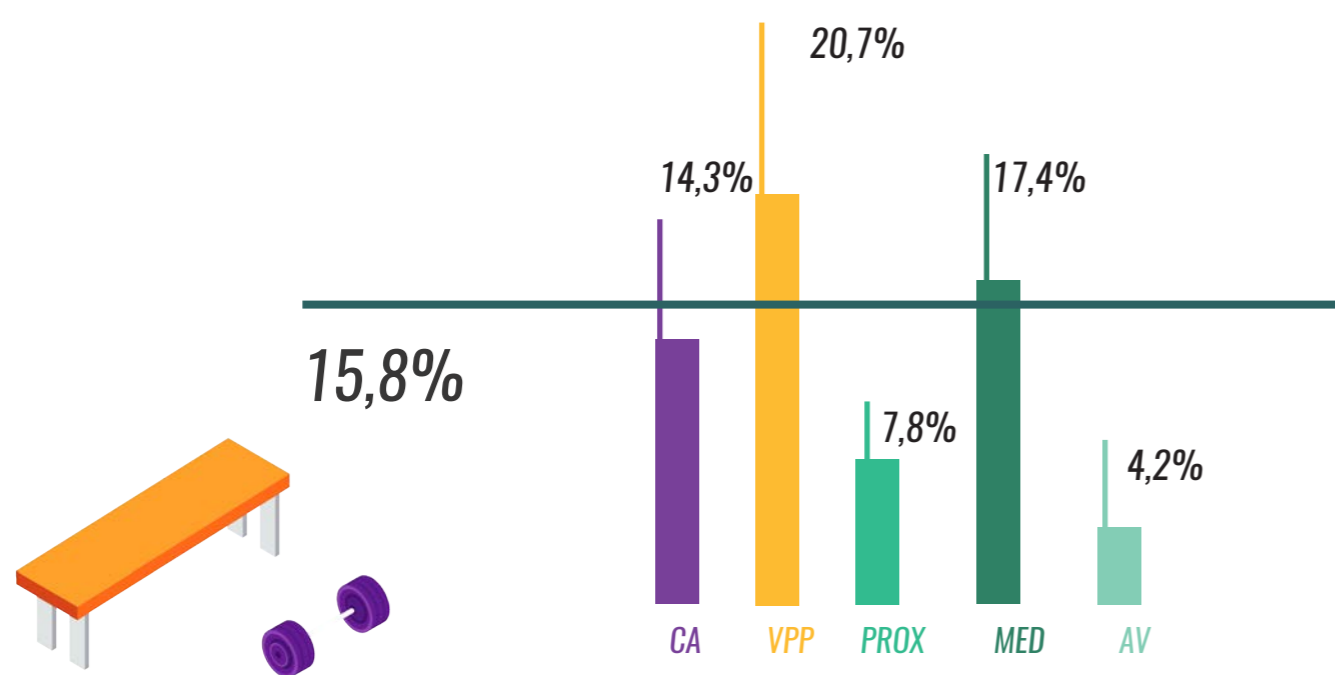
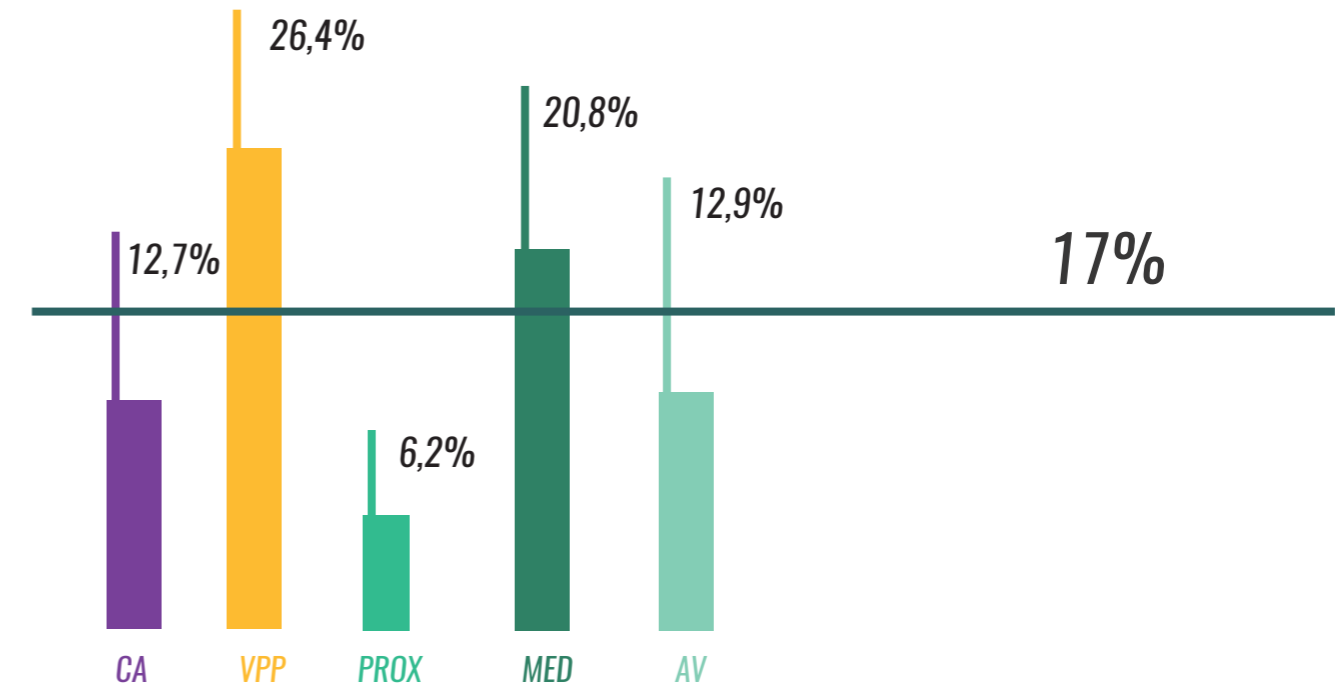
Ingreso por cursos y atípicos medio por instalación

Ingreso medio por usuario por instalación

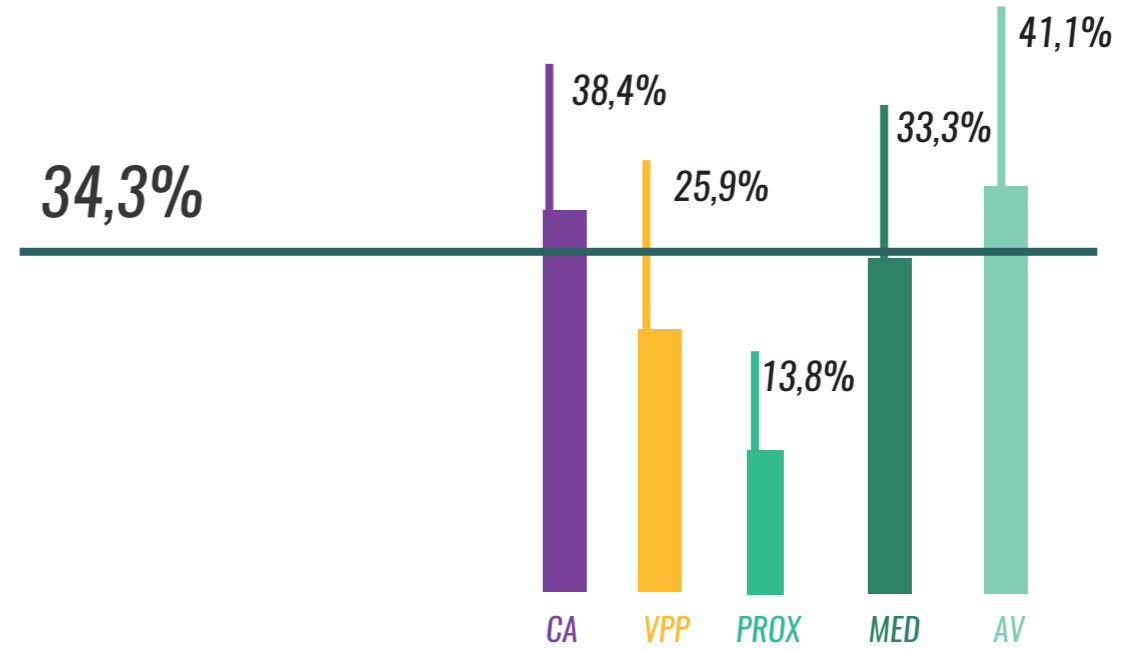
EBITDAR medio por instalación



AMORTIZACIÓN, LEASING, RENTING Y ALQUILERES medios por instalación

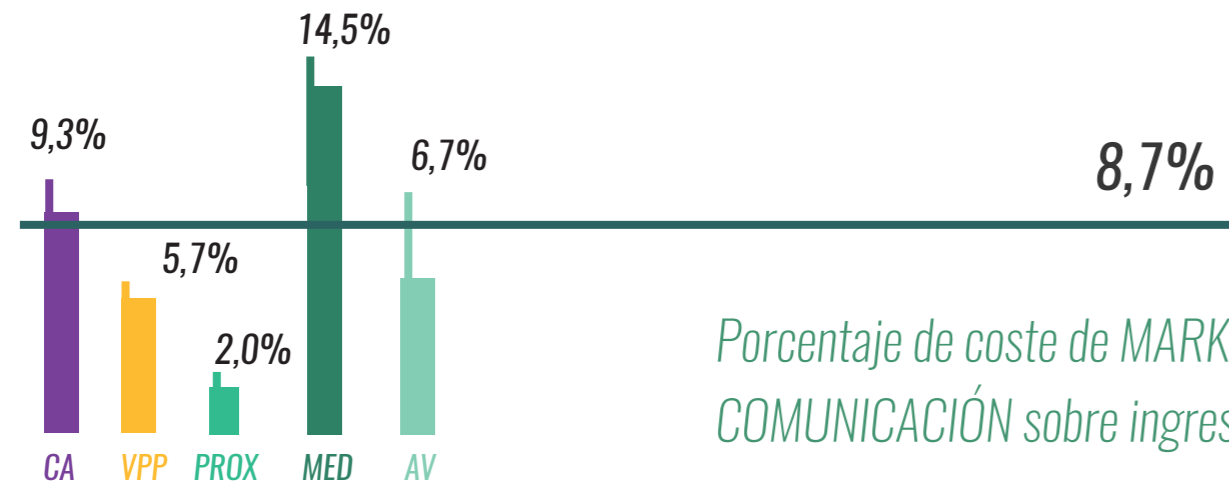


EBIT medio por instalación

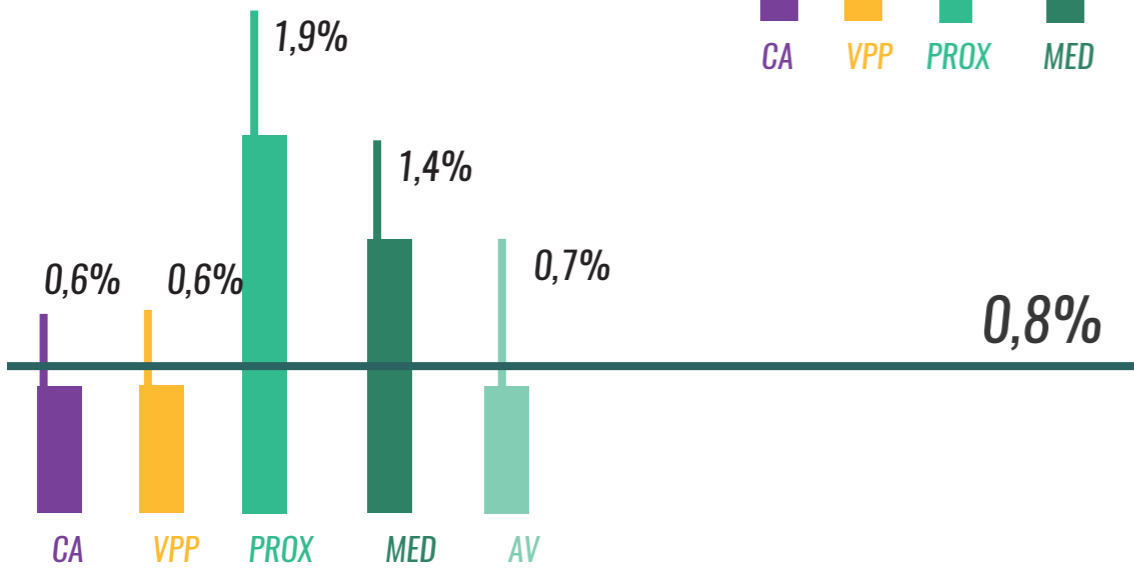
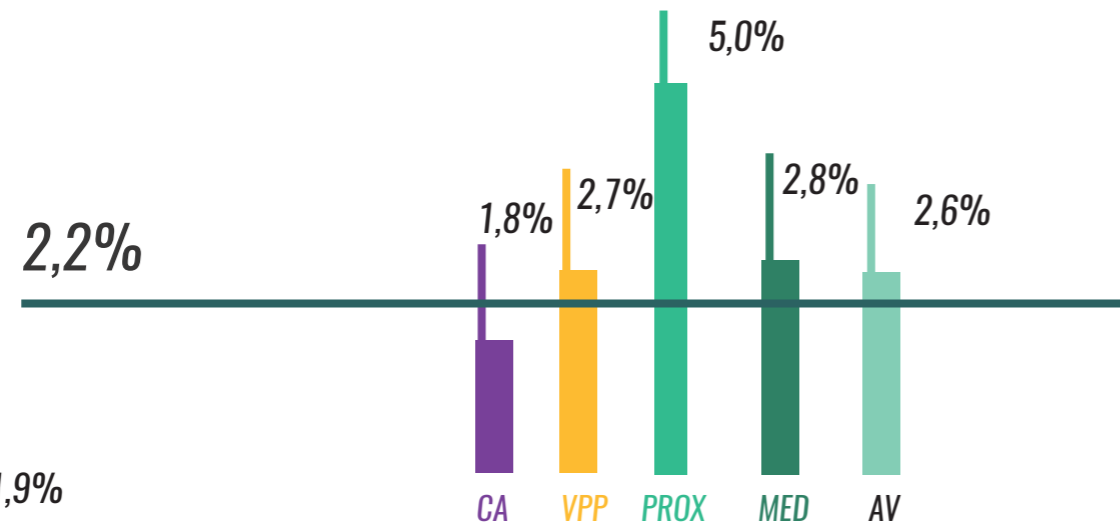


Porcentaje de coste de RRHH sobre ingresos totales

Porcentaje de coste de SUMINISTROS sobre ingresos totales



Porcentaje de coste de MARKETING Y COMUNICACIÓN sobre ingresos totales



Porcentaje de coste de FORMACIÓN sobre ingresos totales

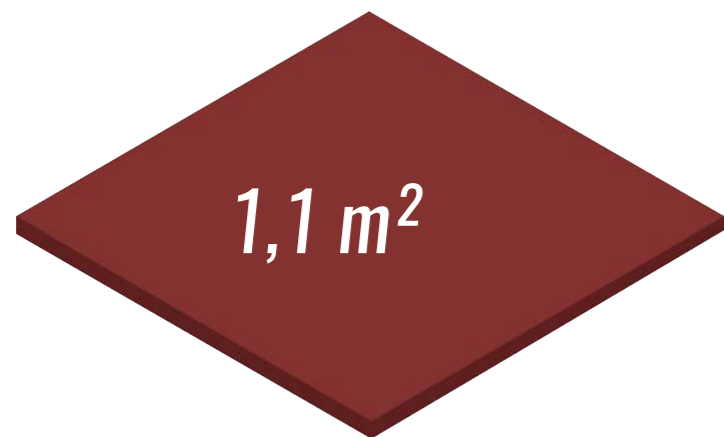
# ANÁLISIS

## Datos globales

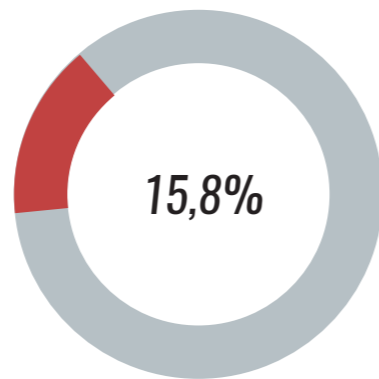
A partir de los datos obtenidos, se describen los siguientes indicadores de gestión:



M<sup>2</sup>/USUARIO



Porcentaje que representa el EBIT sobre los ingresos:



## INGRESOS

TÍPICOS (cuotas) VS INGRESOS ATÍPICOS

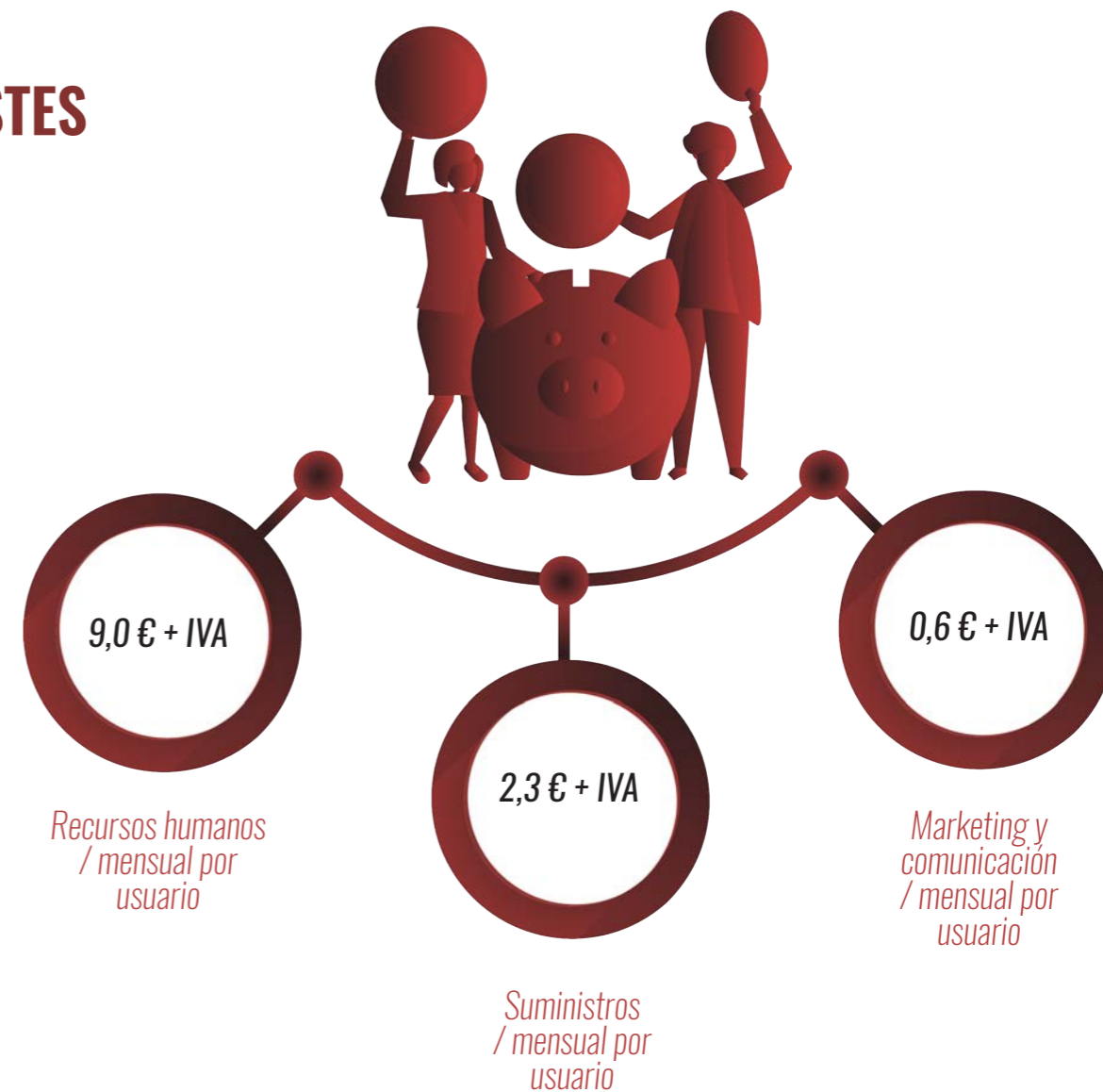
La media refleja que los ingresos procedentes de las cuotas han supuesto en 2017 el 81,0% del total de los ingresos, mientras que los atípicos suponen el 19,0%.



 **81,0%**  
Típicos

 **19,0%**  
Atípicos

## COSTES

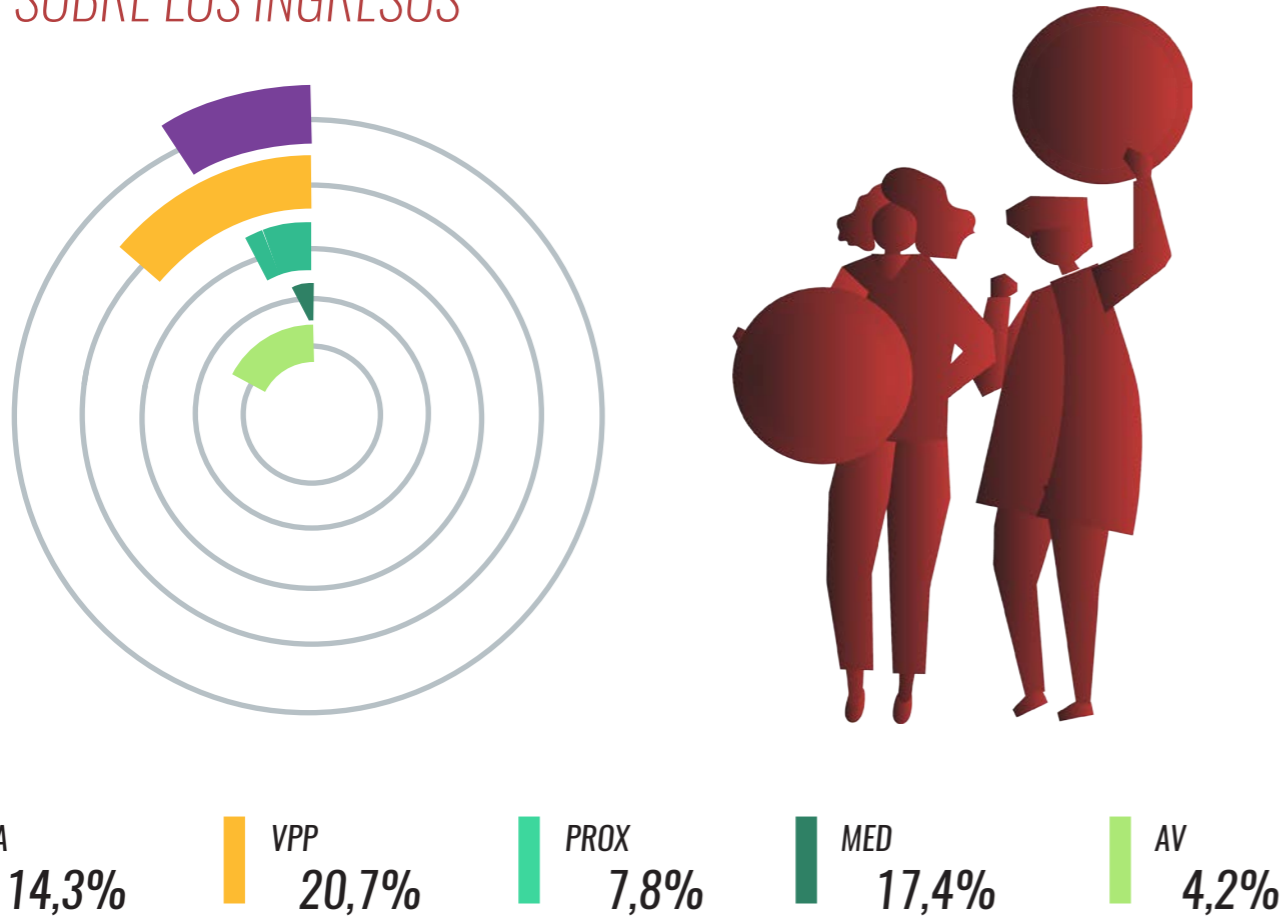


## Diferencias entre modelos

M<sup>2</sup>/USUARIO



## PORCENTAJE QUE REPRESENTA EL EBIT SOBRE LOS INGRESOS



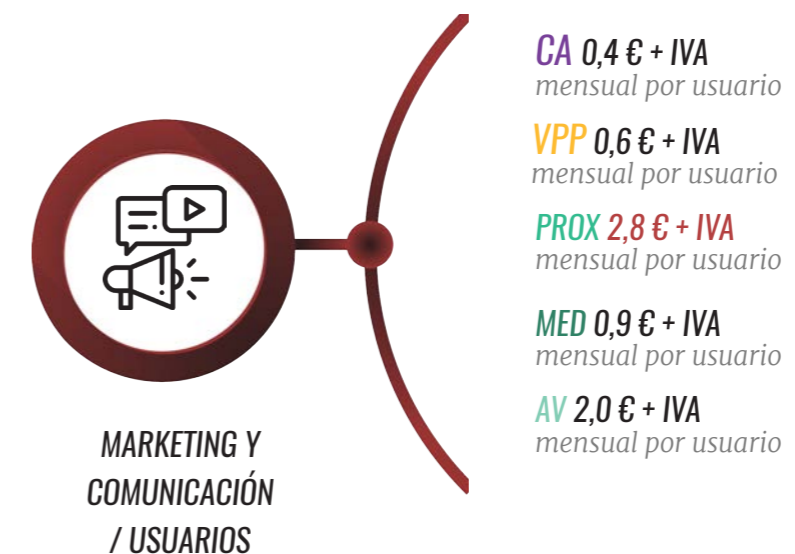
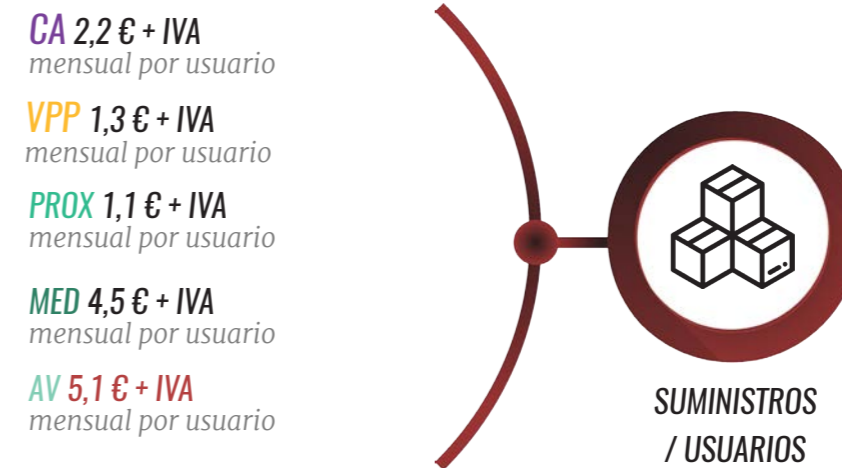
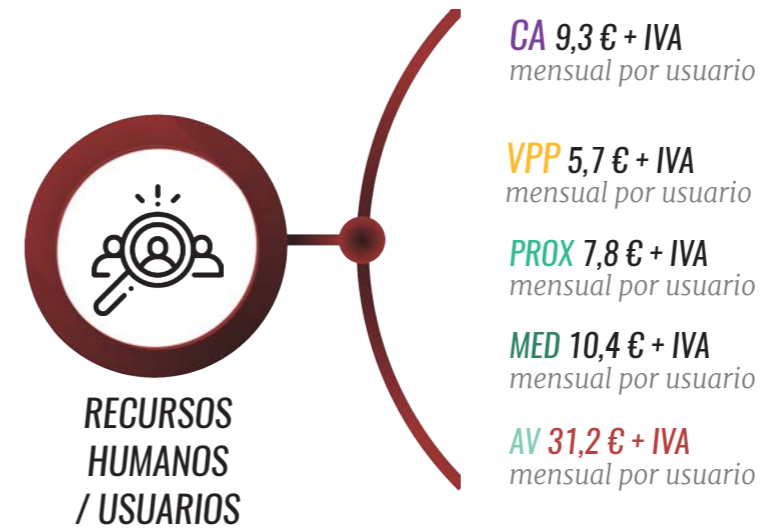
## INGRESOS TÍPICOS (CUOTAS) VS INGRESOS ATÍPICOS



## Costes

### RECURSOS HUMANOS, SUMINISTROS Y MARKETING

En este caso hemos hecho un ejercicio figurado del importe en euros que supone cada uno de los gastos respecto al ingreso medio mensual por usuario.



# ***CONCLUSIONES***

## CONCLUSIONES DATOS GLOBALES DEL SECTOR DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS



*José Antonio  
Santacruz Lozano*

*Doctor en Ciencias de la Actividad  
Física y del Deporte*

>> Con el objetivo de evitar errores en la interpretación de los resultados en la metodología se ha definido los conceptos referentes a abonados, cuotas e ingresos de la instalación deportiva.

Los resultados globales del estudio muestran que en el año 2017 las instalaciones deportivas en España han aumentado sus ingresos totales respecto a 2016 en un 5%. Sin embargo, los ingresos por las cuotas han descendido un 10%. Y los ingresos atípicos también han sufrido un descenso del 14%. Las causas que podrían explicar este hecho es que a pesar de que el número de usuarios aumenta, no así el precio de las cuotas y servicios de los centros deportivos (en ocasiones han disminuido debido a la agresividad en los precios de algunas instalaciones). En todo caso, es un tema en el que cabe seguir investigando.

En 2017 el EBIT global del sector de las instalaciones deportivas se ha situado de media en 161.031 euros, lo que supone respecto a 2016 un incremento porcentual del 11%.

La cuota media mensual de las instalaciones deportivas en 2017 ha sido de 25,3€ (más IVA), mientras que el ingreso medio mensual ha tenido un valor de 31,5€ (más IVA) siendo prácticamente las mismas que en el año 2016.

La tasa de abandono media de los clientes de las instalaciones deportivas en España ha sido en 2017 del 6,5%, muy similar a la obtenida en 2016.

En referencia a los costes, los recursos humanos suponen el 34,3% de los ingresos, y sufren un descenso de 4,9 puntos porcentuales respecto a 2016. En cuanto a los suministros, éstos representan en 2017 el 8,7% de los ingresos, cifra que también presenta un descenso de 1,6 puntos porcentuales. El coste referente a marketing y comunicación tiene el 2,2% de los ingresos en 2017, reflejando mucha similitud respecto al año 2016. En el caso de la formación, el porcentaje de los ingresos dedicados a ella ha sido del 0,8%, lo que supone un descenso de 0,5 puntos porcentuales respecto a 2016.

## CONCLUSIONES SEGÚN MODELO DE NEGOCIO DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS

>> Comenzando por la superficie cubierta de las instalaciones deportivas, el modelo de concesión administrativa tiene un valor medio de 4.179 m<sup>2</sup>. El modelo valor por precio tiene en 2017 una superficie de 1.572 m<sup>2</sup>, y el modelo del resto de centros privados tiene en 2017 una superficie de 1.577 m<sup>2</sup> cubiertos. En el grupo de “resto de centros privados” hay una gran dispersión: los centros de proximidad la superficie es de 280 m<sup>2</sup>; en los centros médium es de 2.283 m<sup>2</sup>, y en los centros alto valor la media ha sido de 5.227 m<sup>2</sup>.

Respecto al número de usuarios, el modelo de concesión administrativa es el modelo con más usuarios con una media de 6.436 usuarios, El modelo valor por precio tiene de media 3.102 usuarios por centro deportivo. Y el modelo “resto de instalaciones deportivas privadas” tiene en 2017 una media de 1.354 usuarios. Dentro de este modelo, los centros de proximidad tienen 474 usuarios de media; los médium 2.272 usuarios; y los alto valor 2.686 usuarios.

En referencia al número de abonados pagadores, el modelo de concesión tiene de media 3.460; el modelo valor por precio 2.970; y el modelo “resto de instalaciones deportivas privadas” obtiene 1.114 abonados pagadores en 2017.

Respecto a la edad de los usuarios, los clientes del modelo concesional tienen una media de edad de 39 años; la media de los centros de valor por precio es de 32 años; y los del modelo “resto de instalaciones deportivas privadas” tienen 40 años. Dentro de este grupo destaca la edad media de usuarios de los centros alto

valor que es la más alta de todos los modelos con una media de 45 años.

En la variable género, en el modelo concesional el 51% de los clientes son mujeres; en el modelo valor por precio esta variable es del 49,8%; y en el “resto de instalaciones deportivas privadas” las mujeres usuarias representan el 52%. Dentro de este modelo son destacables los centros de proximidad dado que el 56% de sus clientes son de sexo femenino.

Analizando la tasa de abandono anual, las concesiones tienen un churn del 6%; el modelo valor por precio un 8,1%; y el “resto de instalaciones deportivas privadas” tienen un 5,3%. Destaca en este grupo los centros alto valor porque tienen en 2017 un churn del 3,6%.

En referencia a la ratio m<sup>2</sup>/usuario en el modelo concesional el valor es de 1,1 m<sup>2</sup>/usuario; el valor en el modelo valor por precio es de 0,5 m<sup>2</sup>/usuario; y en el modelo de “resto de instalaciones deportivas privadas” el valor es de 1,6 m<sup>2</sup>/usuario. Destacan aquí los centros alto valor que tienen un valor de 3,8 m<sup>2</sup>/usuario.

Respecto a los ingresos por cuotas, el modelo de concesión disminuye un 5% los ingresos por cuotas en 2017 en comparación con 2016. El modelo valor por precio obtiene un crecimiento del 17%.

El modelo de “resto de instalaciones deportivas privadas” no tenemos unas conclusiones para comparar dado que en el estudio actual se incorporan a la muestra una cantidad considerable de centros de proximidad. De ahí la imposibilidad para comparar datos iguales del año 2016 al año 2017.

En los ingresos atípicos, el modelo de concesión administrativa disminuye sus ingresos un 1%. El modelo valor por precio sufre un descenso del 26%.

El indicador del EBIT varía según el modelo. En el caso de las concesiones administrativas ha habido un descenso del 10%; en el modelo de valor por precio ha aumentado un 20%; y en el caso del “resto de instalaciones deportivas privadas” ha habido una mejora sustancial del 132%. Se explica porque el valor absoluto del EBIT de 2016 fue de 33.534 euros y en 2016 este valor ha sido de 77.685 euros.

En referencia a las partidas de coste analizadas, el porcentaje de los ingresos destinados a los recursos humanos en todos los modelos ha disminuido. En el modelo concesional ha descendido 6,3 puntos porcentuales para situarse en 2017 en un 38,4%; en los centros valor por precio desciende 4,8 puntos porcentuales para quedarse en el 25,9%; y el modelo de privados no valor por precio ha descendido 9,8 puntos porcentuales para situarse en el 31,8%.

La partida que representa a los suministros sobre los ingresos ha bajado en el modelo de concesión administrativa en 3,7 puntos porcentuales representando el 9,3% de los ingresos, mientras que también desciende en el modelo de valor por precio 2,4 puntos porcentuales situándose en 5,7%; y en el “resto de instalaciones deportivas privadas” ha sufrido un aumento de 0,7 puntos porcentuales obteniendo un valor del 10,4% de los ingresos.

Con relación al coste en marketing y comunicación, es el modelo “resto de instalaciones deportivas privadas” el que dedica mayor porcentaje de sus ingresos con un 3,1% aumentando 0,4 puntos porcentuales de 2016 a 2017. El modelo de valor por precio dedica el 2,7% de sus ingresos, cifra casi igual a la de 2016. Las concesiones administrativas presentan valores muy similares a 2016 dedicando el 1,8% de sus ingresos en 2017.

La cuota media mensual en el modelo de concesión administrativa ha sido en 2017 de 18,5€ (más IVA). Creemos que se explica dado el alto número de usuarios dentro de cuotas familiares. El modelo valor por precio mantiene muy similar la cuota media en 2017 respecto a 2016 siendo en esta edición de 20,7€ (más IVA). El modelo de centros de proximidad tiene una cuota media de 53,3€ (más IVA).

Los centros médium presentan una cuota media mensual de 25,6€ y los centros alto valor 58,1€.

El hecho de que en esta edición la investigación ha dividido los ingresos por cuotas entre la totalidad de los usuarios puede explicar en algunos modelos la cuota media mensual.

Referente al ingreso medio por cliente, en el modelo de concesiones administrativas se sitúa en 24,1€ (más IVA); el modelo valor por precio se sitúa en 22,1€ (más IVA); los centros de proximidad obtienen un ingreso medio mensual de 56,8€ (más IVA); los centros médium 31,3€ (más IVA) y los centros alto valor 75,8€ (más IVA).





# EDITORIAL



*Mª Ángeles de  
Santiago Restoy*

*Licenciada en Ciencias  
Económicas y Empresariales*

» Este año hemos visto operaciones sumamente interesantes. Se ha realizado la compra de parte del capital de Supera por parte de un fondo español. Esto ha revolucionado considerablemente el nicho de las concesiones administrativas ya que un operador tan fuerte como el veterano gallego ha vuelto a la carga con nuevas operaciones que mejoran las cifras de su proyecto. Por otra parte, operadores con menor número de centros se están queriendo hacer un hueco y surgen compañías pequeñas con buenas rentabilidades que se están presentando a proyectos concesionales haciéndoles sombra a los “hermanos mayores”.

En este modelo también tenemos como novedad la presentación de centros modelo concesional en terrenos que no proceden de organismos de la administración (local o regional). Operaciones con cesión de derecho de suelo están haciendo que estos operadores puedan seguir creciendo en su cantidad de locales.

Si esperábamos fusiones interesantes para el 2018 en el negocio concesional en realidad las más sonadas han llegado desde el mundo del valor por precio, con la fusión (absorción) de Fitness Hut (operador portugués) por la española (de capital británico) Vivagym. Ha convertido a Vivagy, en el principal operador por número de socios en la península ibérica por un periodo.

Y Altafit ha realizado una doble operación financiera, por una parte, la compra por parte de un fondo de inversión y por la otra la absorción de Ifitness (al cierre de esta editoria). Esta situación, que estamos seguros de que se repetirá (habrá más

compras por parte de Altafi) coloca a la joven empresa en una posición muy atractiva para seguir en el 2019. Dreamfit sigue su senda en solitario sin trabajar con capital riesgo, aunque las previsiones de aperturas para 2019 pueden hacer que aumente su tamaño de forma muy sustancial.

En el modelo privado no valor por precio también ha habido movimientos muy sustanciales, la compra de Virgin por parte de Holmes Place. El crecimiento de Accura real y latente, la internacionalización de Metropolitan ...se está moviendo el sector de forma rápida y constante. En este modelo sabemos que también se van a producir varias operaciones de compra que se verán realizadas en 2019.

Poco que decir del modelo proximidad, que sigue creciendo y lo seguirá haciendo en el 2019. Pero si hay una parte de la tarta que se está disparando es el de las boutiques y los centros temáticos. La relativa baja barrera de entrada permite que muchos empresarios se atrevan a abrir pequeños negocios cuya rentabilidad es difícil de ver a corto plazo, salvo que se sea realmente único.

Consideramos, en cualquier caso, que para lo que nos queda de 2018 y lo que será el 2019 merece la pena analizar lo que está ocurriendo en el mundo digital. ¿qué servicios son complementarios de los centros deportivos y cuáles son sustitutivos? ¿serán aliados o verdugos? Cada vez hay más startup que inician su andadura trabajando con los usuarios de los centros deportivos. ¿será la industria capaz de absorber este servicio y sacar ventaja de ello?

Sin duda nos espera un 2019 vibrante y con un proceso de maduración del sector a pasos agigantados.



# HIIT CARDIO TRAINING ASSAULT FITNESS EN TU CLUB

Lleva los ejercicios en intervalos al siguiente nivel, con un suave manejo y funciones de consola mejoradas.



Más información HIIT CARDIO en [precor.com/es-es/commercial/cardio](http://precor.com/es-es/commercial/cardio)



**ASSAULT FITNESS**  
AUTHORIZED DISTRIBUTOR

©2018 Precor Incorporated.

mas<sup>+</sup>  
MANAGEMENT AROUND SPORTS

# MANAGEMENT AROUND SPORTS

CONSULTORIA / FORMACIÓN / EVENTOS

MA SEN WEB . COM



**OSS FITNESS**  
sport systems

ASESORAMIENTO Y EQUIPAMIENTO INTEGRAL  
DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

CARDIO · CICLO · MUSCULACIÓN · CROSSTRAINING  
PESO LIBRE · COMBAT · JAULAS · STUDIO · PAVIMENTOS



WWW.OSSFITNESS.COM





mas<sup>+</sup> | [masenweb.com](http://masenweb.com)  
Tel.: +34 91 137 35 55