

ESTUDIO WSC - PRECOR DEL NIVEL DE GESTIÓN EN EL SECTOR DEL FITNESS EN ESPAÑA

Abril 2012



Wellness & Sport Consulting
Pasión por Innovar

PRECOR[®]

Presentación

El Estudio WSC – PRECOR del nivel de gestión del sector del fitness en España es el primer estudio de esta magnitud que profundiza en el modelo de gestión de los clubes de fitness.

Los datos de este estudio revelan claramente que hay un gran campo de mejora en el nivel de gestión de los clubes y que es necesario que los directivos del sector se pongan a trabajar en estas áreas de mejora. Esta es la única manera de conseguir mejorar los ratios económico financieros de los clubes de fitness y de hacer frente al aumento de la competencia y a la coyuntura económica actual.

El cliente actual tiene muchas opciones para ocupar su tiempo libre y de ocio, y no solo con actividades deportivas, sino con otros tipos de entretenimiento. Si el sector quiere atraer a más clientes y evitar el alto nivel de rotación actual, es necesario empezar por una profunda re-

flexión interna que tenga como resultado cambios reales en la forma en la que gestionamos nuestras empresas.

En este estudio hemos querido entrar al detalle en aspectos concretos de la gestión, ya que de ese modo identificamos muy claramente los procesos que hay que mejorar.

Agradecemos el esfuerzo de todos los clubes que han participado en el estudio y reconocemos su capacidad de autoevaluación y autocrítica. Gracias a ellos podemos conocer mejor la realidad del sector del fitness en nuestro país.

Fitness is Business.



Pablo Viñaspre

A handwritten signature in black ink that reads "Pablo Viñaspre". The signature is written in a cursive, flowing style.

Gerente de Wellness
& Sport Consulting (WSC)

Índice

→ Introducción	/ 4
→ Área de Estrategia	/ 6
→ Área de Marketing y Ventas	/ 9
→ Área de Atención al Cliente y Fidelización	/ 13
→ Área de Productos y Servicios	/ 17
→ Área de Recursos Humanos	/ 20
→ Área Económico Financiera	/ 23
→ Las 10 Áreas mejor valoradas	/ 26
→ Las 10 Áreas peor valoradas	/ 27
→ Resultados según el modelo de gestión	/ 28
→ Resultados según el tamaño del club	/ 29

Introducción

En este documento os presentaremos los resultados del Estudio WSC - PRECOR del nivel de gestión en el sector del fitness en España.



El estudio cubre las 6 áreas más importantes de la gestión de un club de fitness:

- **ÁREA DE ESTRATEGIA**
- **ÁREA DE MARKETING Y VENTAS**
- **ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y FIDELIZACIÓN**
- **ÁREA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**
- **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**
- **ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA**

El estudio se ha realizado durante el último trimestre de 2011 y se han recogido datos de 136 clubes repartidos por todo el territorio nacional.

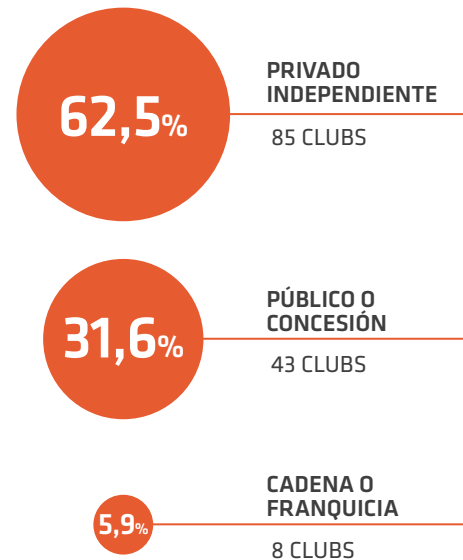
Los clubes que han participado en el estudio se dividen en tres categorías según el modelo de gestión.^[1]

En lo referente al tamaño de los clubes, hemos creado también 3 categorías.^[2]

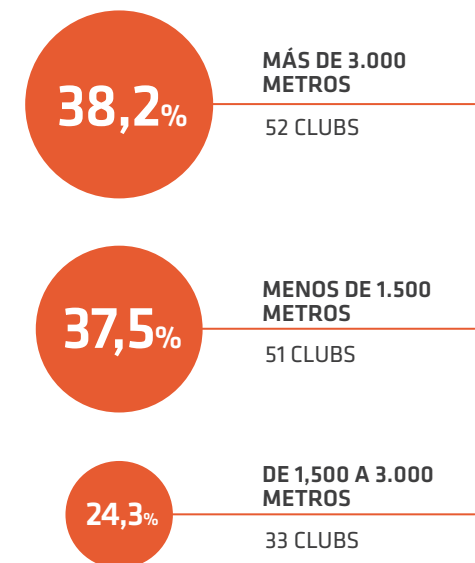
Antes de entrar en detalle en la primera área del estudio, vale la pena comentar que la nota global del nivel de gestión ha sido un 5 sobre 10. Es una nota media que deja entrever bastantes aspectos a mejorar en la gestión de los clubes de fitness.

Destacan como las áreas mejor valoradas el Área de Estrategia y el Área de Productos y Servicios. Las áreas que más deben mejorar el Área de Atención al Cliente y Fidelización (65,4% de los clubes deben mejorarla) y el Área Económico-financiera (61% de los clubes a mejorar). Por debajo del "aprobado" está también el Área de Marketing y Ventas, con un 59,8% de los clubes a mejorar.

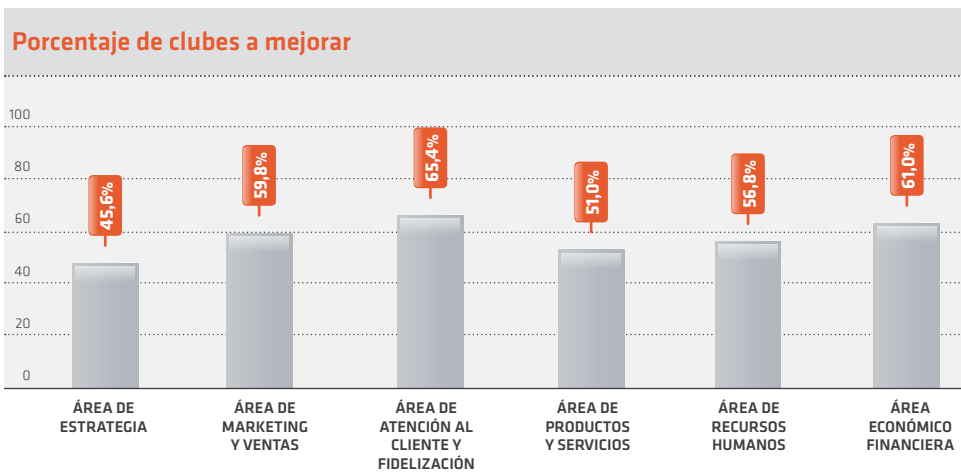
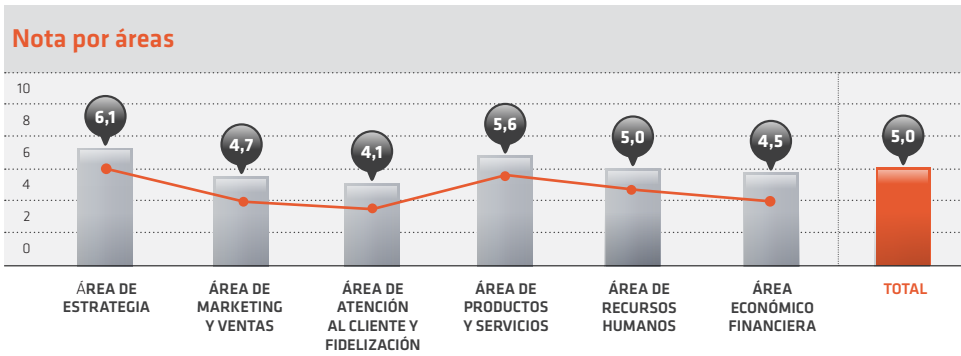
^[1] MODELO DE GESTIÓN



^[2] SUPERFÍCIE



Introducción



Área de estrategia

Esta área ha sido la mejor valorada por los gerentes de los clubes, lo que significa que la mayoría de ellos cumplen con un alto nivel de desarrollo en los puntos que especificamos a continuación:

ASPECTOS MEJOR VALORADOS

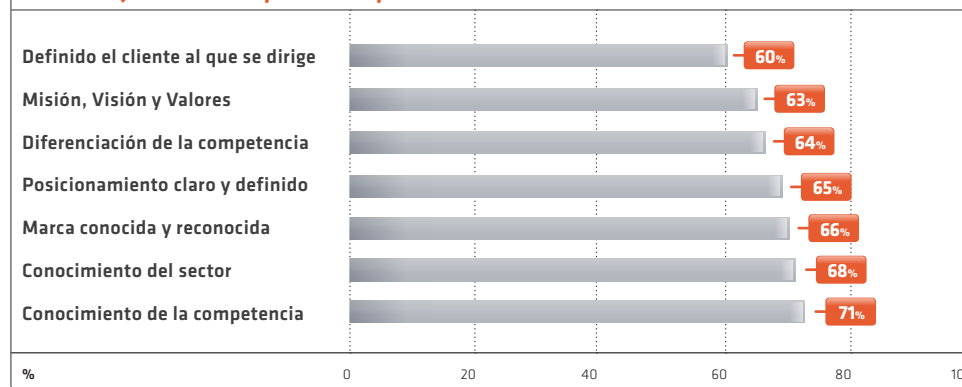
- 📌 **Conocimiento de la competencia:** el 71% de los clubes conocen bien a su competencia y saben los servicios que ofrece y los precios.
- 📌 **Conocimiento del sector:** el 68% de los clubes tienen un profundo conocimiento de lo que ocurre en el sector y de las tendencias. Aunque esta es una buena valoración, hay que destacar que un 32% de los clubes deberían salir más de su club y estar más atentos a las tendencias que están marcando cuál será el futuro del sector.
- 📌 **Marca conocida y reconocida:** el 66% de los clubes consideran que su marca es muy conocida en su zona de influencia y que además es una marca reconocida.

📌 **Posicionamiento claro y definido:** el concepto de posicionamiento hace referencia a cómo ve el cliente a ese club y que atributos le asocia. Una marca con un claro posicionamiento significa que cuando alguien ve la marca, enseguida sabe que tipo de club es y qué aspectos diferenciadores posee. El 65% de los clubes tienen un posicionamiento claro y definido.

📌 **Diferenciación de la competencia:** el 64% de los clubes consideran que son suficientemente diferentes a su competencia. La siguiente reflexión debería ser si esos aspectos en los que se es diferente, son aspectos que el cliente valora realmente. En caso afirmativo, deberíamos preguntarnos si el cliente está pagando o debería pagar por ellos.

Área de estrategia	Sí cumplen	Nota
Conocimiento de la competencia	71%	7,6
Conocimiento del sector	68%	7,4
Marca conocida y reconocida	66%	7,2
Posicionamiento claro y definido	65%	7,1
Diferenciación de la competencia	64%	7,0
Misión Visión y Valores	63%	6,9
Definido el cliente al que se dirige	60%	6,7

Porcentaje de clubes que sí cumplen



Área de estrategia

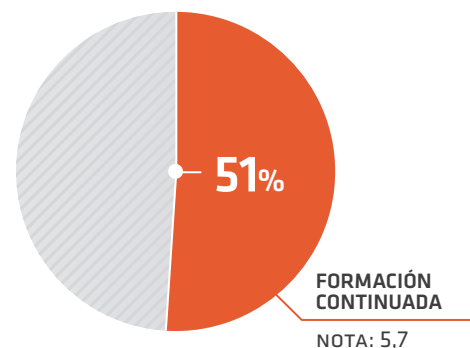
📌 **Misión, Visión y Valores:** el 63% de los clubes tienen bien definidos estos factores. Por otro lado, el 37% de los clubes no saben qué son, qué quieren ser en el futuro y qué tienen que hacer para conseguirlo. Son clubes demasiado centrados en la supervivencia diaria, lo que no les permite tomar un poco de distancia del día a día para reflexionar sobre cómo están haciendo las cosas y qué tienen que cambiar para ser más competitivos en el futuro.

📌 **Definido al cliente al que se dirige:** más de la mitad de los clubes saben a qué tipo de cliente se dirigen y lo tienen bien definido. Este aspecto es de gran ayuda a la hora de generar satisfacción y fidelización, y también es fundamental para diseñar acciones y campañas de captación de nuevos socios.

ASPECTOS A MEJORAR

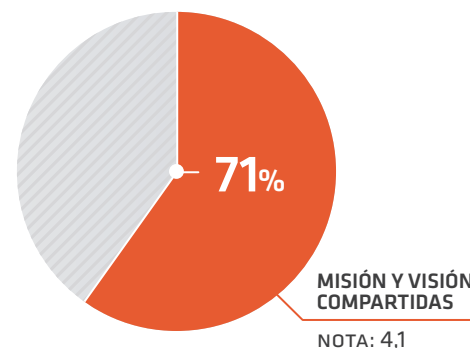
Por otro lado, los principales aspectos a

Porcentaje de clubes que no cumplen en el área de estrategia



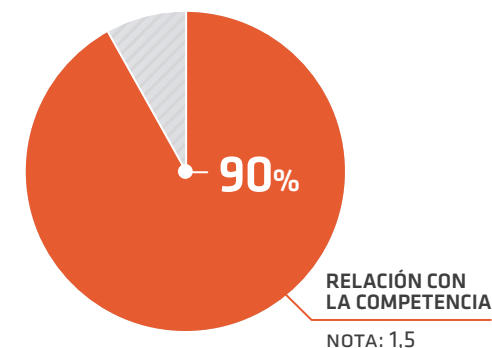
mejorar en el Área de Estrategia son:

📌 **Relación con la competencia:** el 90% de los clubes no tienen ninguna relación con su competencia. Este es un aspecto que en otros sectores se está desarrollando con fuerza, y al que se le ha llamado “coopetición”. Se basa en llegar a acuerdos con nuestros competidores en aquellos aspectos que nos pueden beneficiar a todos, y competir en otros aspectos. Por ejemplo, varios clubes de



una misma zona de influencia pueden cooperar para organizar un evento o una campaña de concienciación en su población con el objetivo de dar a conocer el fitness y aumentar el número de potenciales clientes. Al mismo tiempo, esos clubes competirían para intentar atraer a esos nuevos potenciales clientes a su club.

📌 **Misión y Visión compartidas:** mientras que el 63% de los clubes tienen claramente



definida su Misión y Visión, solo el 29% la comparten con el personal y la aplican en el día a día del club. Por lo tanto, el 71% de los clubes no han sido capaces de que la Misión y Visión se comparta con todo el equipo. Estos clubes deberían buscar estrategias para mejorar la comunicación interna y crear elementos que recuerden la Misión y la Visión, para que todo el equipo sepa dónde se quiere llegar y qué hay que hacer para conseguirlo. Esta es la base de dónde parte el trabajo en equipo y dónde nace un proyecto

Área de estrategia

compartido por todos y que es la fuente principal de inspiración y de motivación.

📌 **Formación continuada:** algo más de la mitad de los clubes manifiesta que no realizan suficiente formación continuada. Si realmente la formación es uno de los pilares en los que se basa la Visión del club, es decir, si para ir dónde queremos ir como empresa, la formación es un aspecto clave, estos clubes deberían apostar más por ella. No hablamos solo de formación con empresas externas, sino también de formación interna impartida por el propio personal del club.

El alto nivel de competitividad en el que se encuentra el sector del fitness hace que todos estos aspectos de estrategia sean fundamentales para que un club que hoy está funcionando bien, siga funcionando bien de aquí a 5 años. También es necesario tener bien desarrollados todos estos aspectos estratégicos en clubes que no acaban de funcionar y necesitan cambiar la orientación de su negocio. ■



Área de marketing y ventas

El Área de Marketing y ventas puntúa con una nota de un 4,7 sobre 10 y prácticamente el 60% de los clubes reconocen que tienen que aplicar importantes mejoras en el funcionamiento de esta área.

ASPECTOS MEJOR VALORADOS

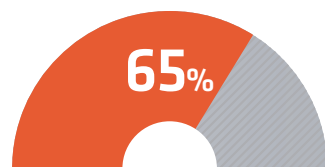
Si analizamos más en profundidad esta área, observamos que la mayoría de clubes cumplen con un alto nivel

de desarrollo en los puntos que especificamos a continuación:

➔ **Dispone de buenas bases de datos:** el 80% de los clubes disponen de buenas

Área de Estrategia	Sí cumplen	Nota
Tiene buenas bases de datos	80%	8,4
Realiza campañas de captación	65%	7,1

Porcentaje de clubes que sí cumplen

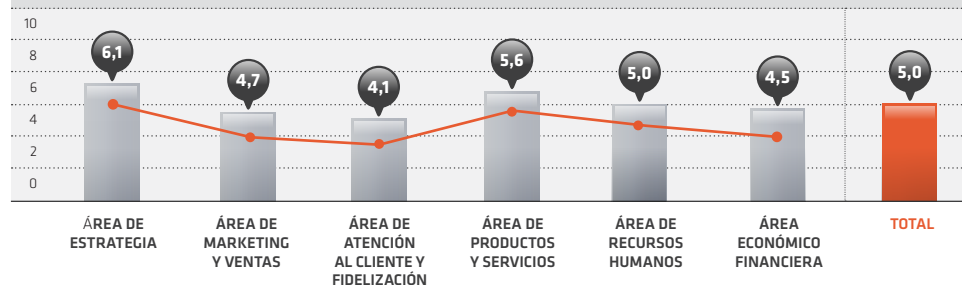


REALIZA CAMPAÑAS DE CAPTACIÓN



TIENE BUENAS BASES DE DATOS

Nota por áreas



bases de datos tanto de clientes, como de exclientes y de interesados, es decir, personas que en algún momento han solicitado información del club pero de momento no se han hecho socios.

masivas durante el año. Dentro de su estrategia comercial suelen tener ya definidas las fechas del año más propicias para llevar a cabo dichas acciones de captación.

➔ **Realiza campañas de captación periódicas:** el 65% de los clubes tienen el hábito de realizar 2 ó 3 campañas de captación

ASPECTOS A MEJORAR

Más interesantes son los principales "as-

Área de marketing y ventas

pectos a mejorar” en el Área de Marketing y Ventas, que nos indican cuáles son los puntos débiles de la mayoría de clubes:

📌 **Formación en ventas a todo el personal:** el 86% de los clubes reconocen que no ha formado en ventas a todo su personal. El concepto “todos a vender” es uno de los que se está imponiendo con más fuerza en los clubes más exitosos a nivel internacional. Este concepto se basa en transformar a los técnicos en asesores-vendedores, para que sean capaces de detectar necesidades no satisfechas en los clientes y que les propongan soluciones personalizadas. En muchas de estas ocasiones, esas soluciones tienen un coste económico fuera de la cuota. Esta es una de las vías más efectivas para mejorar tanto la rentabilidad del club como los índices de fidelización de los clientes, ya que cuanto más gastan en el club, más satisfechos están.

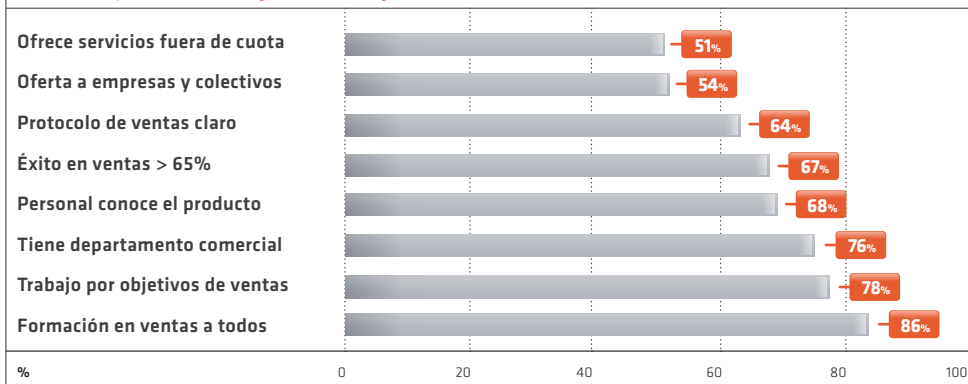
📌 **Trabajo por objetivos de ventas:** este

punto está muy relacionado con el anterior, ya que una vez formado a todo el personal en técnicas de asesoramiento y ventas, es necesario marcar unos objetivos tanto individuales como de grupo relacionados con las ventas de servicios de valor añadido. En este estudio, el 78% de los clubes reconocen que no trabajan con objetivos definidos en ventas. Creemos importante cambiar hacia este modelo de funcionamiento ya que la venta es el eje principal del negocio y todo el que trabaja en el club debe entender que, por un lado, es necesario rentabilizar cada puesto de trabajo (que cada uno facture un poco más de lo que cuesta) y, por otro lado, hay que mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes, y eso pasa por la personalización orientada a satisfacer necesidades no cubiertas.

📌 **Dispone de departamento comercial:** el 76% de los clubes no disponen todavía de un departamento comercial específico, por lo que las ventas a nuevos socios y la gestión de bajas se hacen desde

Área de Marketing y Ventas	No cumplen	Nota
Formación en ventas a todos	86%	2,2
Trabajo por objetivos de ventas	78%	2,7
Tiene departamento comercial	76%	2,9
Personal conoce el producto	68%	4,2
Éxito en ventas > 65%	67%	4,2
Protocolo de ventas claro	64%	4,5
Oferta a empresas y colectivos	54%	5,3
Ofrece servicios fuera de cuota	51%	5,7

Porcentaje de clubes que no cumplen



recepción y con personal con poca orientación a la venta. Hace pocos años, seguramente no era necesario tener depar-

tamentos comerciales, pero hoy en día, con la gran oferta de clubes que hay en la mayoría de poblaciones, y con la gran

Área de marketing y ventas

oferta de actividades de ocio que tiene cualquier ciudadano, hay que ser muy activo comercialmente para mantener el flujo de clientes necesario para garantizar el buen funcionamiento del club. En los últimos 2-3 años, uno de los cambios que más hemos visto ha sido la bajada de visitas espontáneas que se acercan al club a pedir información, por lo que para conseguir las mismas visitas, ahora hay que moverse mucho más, visitar empresas, comercios, conseguir referencias, gestionar las bases de datos, etc.

📌 **El personal conoce bien el producto:** el 68% de los clubes reconocen que su personal no conoce bien el producto o los productos/servicios que el club ofrece. Es difícil generar ventas si no se conoce a fondo el producto a vender. Este aspecto no hace referencia únicamente a recepcionistas o comerciales, se aplica también a técnicos, que posiblemente conocen bien su área de trabajo, pero desconocen otras áreas como las actividades acuáticas, la estética,

la fisioterapia, el entrenamiento personal o actividades concretas como el Yoga o Pilates, por poner algunos ejemplos. Para solucionar este tema es necesario aumentar el trabajo en equipo, crear más espacios y momentos para la interacción entre todo el personal y facilitar que se rompan las barreras entre departamentos. El cliente no está partido en departamentos, es único y tiene necesidades globales, por lo que todo el personal debería tener un conocimiento global del club.

📌 **Tiene un porcentaje de éxito en ventas superior al 65%:** esto significa que de cada 100 visitas que acuden al club a solicitar información, el equipo de ventas es capaz de transformar 65 en socios del club, independientemente de si esto se hace en la primera visita o en el seguimiento posterior. Porcentajes de éxito por debajo del 65% son bajos si tenemos en cuenta que el potencial cliente ya ha dado el paso de venir hasta el club a pedir información y, por lo tanto, tiene un claro

interés en apuntarse a un club de fitness, y probablemente éste se encuentra cerca de su domicilio o trabajo o ha recibido alguna referencia positiva por parte de algún familiar o amigo. Mejorando el enfoque de la venta, aportando un componente emocional y mejorando el proceso, es la manera de subir los porcentajes de éxito a niveles por encima del 75-80%.

📌 **Dispone de un protocolo de ventas claro:** en la línea del apartado anterior, solo el 64% de los clubes tienen definido un protocolo de ventas claro y eficaz. El resto de clubes funcionan con algunas directrices sencillas, que además no controlan periódicamente. Cuando hacemos “compras simuladas” en clubes, vemos que cuando no existe un protocolo bien definido y controlado, el personal de ventas acaba simplificando el proceso hasta tal punto que se limita a informar de horarios y precios, sin dar a la visita la importancia que tiene y sin personalizar el proceso. En estos casos, cuando alguien

compra es porque ya tenía claro que quería comprar, y no porque se haya hecho una venta real, por lo que la persona que ha atendido la visita no ha aportado ningún valor al proceso. Esa misma venta se podía haber hecho por Internet o en una pantalla táctil a la entrada del club. Y de hecho, si ese “vendedor” no cambia la forma de vender, acabará siendo sustituido por la tecnología, ya que no aporta ningún valor diferencial y es mucho más caro que una máquina.

📌 **Realiza ofertas a empresas y colectivos:** algo más de la mitad de los clubes no realizan ofertas específicas para empresas o colectivos. De hecho, es difícil trabajar esta área si no se dispone de un departamento comercial, por lo que imaginamos que algunos de los clubes que sí que tienen oferta a empresas, son poco proactivos en dinamizar y mantener activas dichas ofertas con empresas. Éste es un área que, bien trabajada, supone una importante

Área de marketing y ventas



fuentes de ingresos para algunos clubes, pero que requiere que se le dote de suficientes recursos para mantener los acuerdos vivos y para sacarles provecho a medio y largo plazo.

👉 **Ofrece suficientes servicios fuera de cuota:** estos servicios constituyen lo que llamamos servicios de valor añadido. No están incluidos en la cuota básica del club, pero están disponibles

para aquellos clientes que tienen ciertas necesidades especiales o que desean un servicio más personalizado o de mayor calidad. Los clubes con una oferta de servicios de valor añadido más amplia son los que tienen claro que el cliente es lo importante, y por lo tanto, si tiene cualquier necesidad relacionada con el fitness, en lugar de que vaya a otro proveedor a satisfacerla, intentan darle ellos la solución. Muchos clubes generan

servicios nuevos y de más valor a lo largo del año, pero la diferencia es que no todos son capaces de cobrar por dichos servicios. Aquellos clubes que van incrementando los servicios y no cobran por ellos, ven como su margen de beneficio se va reduciendo, ya que todo lo soporta la cuota. Sin embargo, cuando se crea un servicio de más valor o más personalizado y se cobra por él, el margen de beneficio aumenta.

Estos datos nos demuestran que todavía hay muchos clubes que no han sido capaces de reaccionar a los rápidos cambios que es están produciendo en la sociedad y en el sector, y siguen funcionando con estructuras y políticas comerciales anticuadas y, por lo tanto, poco efectivas. Animamos a todos esos clubes a dinamizar esta área y a aplicar técnicas de comercialización que ya están aplicando con éxito los clubes más avanzados. ■

Área de atención al cliente y fidelización

El Área de Atención al Cliente y Fidelización es la que obtiene la puntuación más baja de todas las áreas, con una nota de un 4,1. Más del 65% de los clubes reconocen que tienen que aplicar importantes mejoras en el funcionamiento de esta área.

ASPECTOS MEJOR VALORADOS

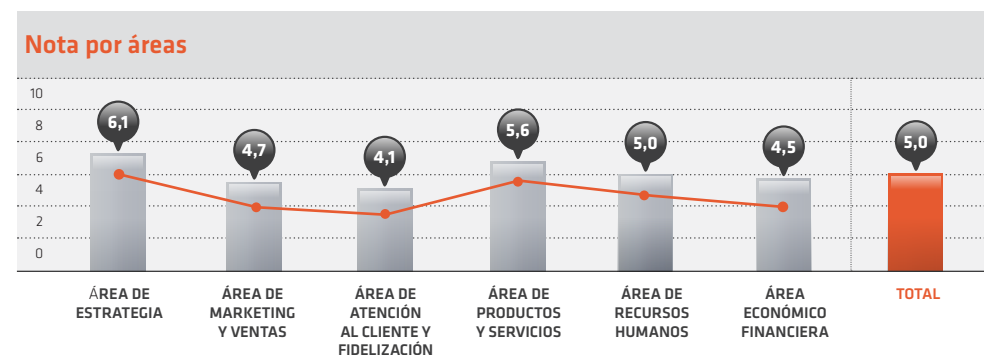
Si analizamos más en profundidad esta área, observamos que incluso en los apartados que mejor valoración se saca, ésta es bastante baja. Estos apartados mejor valorados son los que especificamos a continuación:

📌 **El club sigue funcionando bien si no está el director:** el 58% de los clubes reconocen que si el director se ausenta unos días, el club seguiría funcionando bien y la calidad del servicio no se vería afectada. Incluso en este punto que es el mejor valorado, hay un 42% de los clubes que reconocen que el club deja de funcionar bien cuando el director se ausenta unos días, por lo que son

clubes poco autónomos y con procesos poco implantados y excesivamente dependientes de la supervisión de un superior.

📌 **Dispone de canales de comunicación efectivos con los socios:** el 54% de los clubes disponen de buenos canales de comunicación para transmitir información a sus clientes. Este aspecto es de vital importancia para involucrar al cliente con el club y para estimular el consumo de servicios de valor añadido.

📌 **Dispone de una base de datos de e-mail de socios:** solo el 52% disponen del correo electrónico de la mayoría de los socios. Este es un canal de



comunicación rápido, directo y muy económico, por lo que todos los clubes deberían disponer de esta información de los socios. Para nuevos socios es muy fácil incorporar este dato en la ficha de alta, y para los que ya son socios, se debería hacer una campaña interna de recogida de e-mails con el argumento de enviar a los socios

informaciones de su interés sobre el ejercicio y la salud.

ASPECTOS A MEJORAR

Los principales “aspectos a mejorar” en el Área de Atención al Cliente y Fidelización, se indican a continuación:

Área de atención al cliente y fidelización

➤ **Dispone de un Plan de Formación a clientes:** el 89% de los clubes reconocen que no tienen un plan definido para formar a sus clientes en temas de deporte, fitness y salud. Sin embargo, sabemos que cuantos más conocimientos tiene un cliente sobre estos aspectos, mayor será su vínculo con el ejercicio y, en consecuencia, mayor será su fidelización con el club. Existen algunos clubes que están trabajando muy bien este aspecto y están consiguiendo resultados extraordinarios tanto en fidelización como en ventas de valor añadido. Cuanto más sabe el cliente, más fácil es que valore los servicios de mayor valor. Todo club que apueste por la calidad y que busque un posicionamiento “premium”, debería tomarse muy en serio este punto.

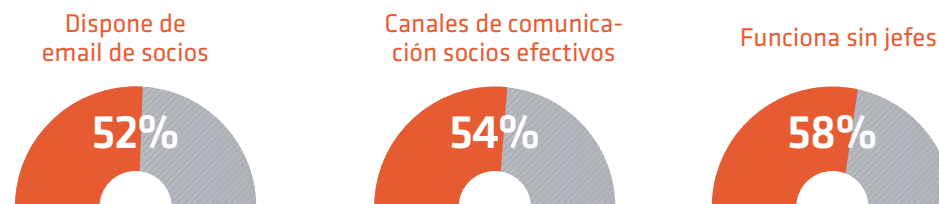
➤ **Segmenta a los clientes por riesgo de baja:** el 85% de los clubes no segmenta a los clientes en función de su riesgo de baja, por lo que no puede actuar de manera preventiva para canalizar a estos

clientes y evitar que soliciten la baja en un futuro próximo. La segmentación de las bases de datos de clientes es una de las áreas en las que más se va a avanzar en los próximos años gracias a la aplicación de programas de CRM de otros sectores al sector del fitness. Tener información del cliente y saber gestionarla prematuramente va a ayudar a mejorar los ratios de satisfacción y de fidelización de los clientes y va a facilitar el trato personalizado que tanto requieren los clientes.

➤ **Personal formado en Atención al cliente:** el 80% de los clubes reconocen que a pesar de que exigen que su personal tenga un trato exquisito con los clientes, no les han formado en cómo hacerlo. El concepto de Atención al cliente está muy relacionado con la filosofía y la cultura de cada club, ya que parte de sus valores y de cómo entiende cada empresa el negocio del fitness. Para llegar a tener una buena cultura de atención al cliente,

Área de Atención al cliente y Fidelización	Sí cumplen	Nota
Funciona el club sin el jefe	58%	6,5
Canales comunicación socios efectivos	54%	6,2
Dispone de email de socios	52%	6,0

Porcentaje de clubes que sí cumplen



no solo hay que formar al personal en técnicas de gestión de clientes, también hay que invertir muchas horas en discusiones internas, trabajo en equipo y difusión de la cultura y los valores de la empresa.

➤ **Dispone de un Plan de Fidelización:** cuando analizamos a los clubes que tienen los mejores ratios de fidelización, observamos que no hay soluciones mágicas o atajos para llegar a esos resul-

tados. La fidelización del cliente es el resultado de la suma de muchas pequeñas acciones que tienen como objetivo ofrecer un servicio más personalizado a cada tipo de cliente, ayudándole a conseguir sus objetivos y mejorando su satisfacción. La mayoría de estas acciones se especifican en el Plan de Fidelización. Según los datos de este estudio, el 71% de los clubes reconocen que no tienen dicho Plan diseñado, por lo que

Área de atención al cliente y fidelización

van haciendo acciones aisladas y poco planificadas. El Plan de Fidelización debe tener en cuenta la segmentación de los clientes en función de sus necesidades. Por ejemplo, un cliente que lleva 1 mes como socio no tiene las mismas necesidades que uno que lleva 1 año, por lo que las acciones encaminadas a cada uno de ellos deben ser diferentes.

📩 **Dispone de un elemento de comunicación tipo Newsletter:** la fidelización tiene mucho que ver con la comunicación entre el club y el cliente. Es importante que la comunicación sea bidireccional, por lo que deben existir canales que faciliten esta comunicación. En la comunicación del club hacia el cliente, un elemento sencillo de hacer, fácil de enviar y con la cantidad de contenido justo para que el cliente lo lea, es la Newsletter o boletín interno. Este boletín se puede realizar desde la misma plataforma web del club y se envía por correo electrónico a todos los clientes. Suelen ser documentos breves, pero con



suficiente extensión como para formar al cliente en algún tema de deporte o salud, informarle de novedades del club, anunciar alguna promoción interna, etc.

📩 **Realiza encuestas de satisfacción periódicas:** este punto aborda la otra

dirección de la comunicación, del socio hacia el club. El 67% de los clubes reconocen que no realizan dichas encuestas, por lo que difícilmente obtienen la opinión de la mayoría de sus clientes. Muchos de estos clubes gestionan según la opinión de unos pocos clientes, que

además suelen ser los más “raros”, ya que son los que más se quejan al personal o los que son capaces de pararse frente a un buzón de sugerencias y rellenar una hoja explicando su experiencia. La opinión de estos pocos clientes no suele representar a la mayoría, por

Área de atención al cliente y fidelización

lo que es conveniente hacer al menos una vez al año una encuesta de satisfacción que permita obtener información más fiable. Otra idea muy interesante y complementaria de la anterior es hacer mini encuestas sobre temas muy concretos, especialmente en temas que afectan mucho a la satisfacción de los clientes, como son los cambios en el horario de actividades dirigidas o temas similares. Actualmente estas encuestas se están realizando a través del correo electrónico, y los resultados se analizan de manera automatizada, por lo que se ahorran costes y esfuerzos.

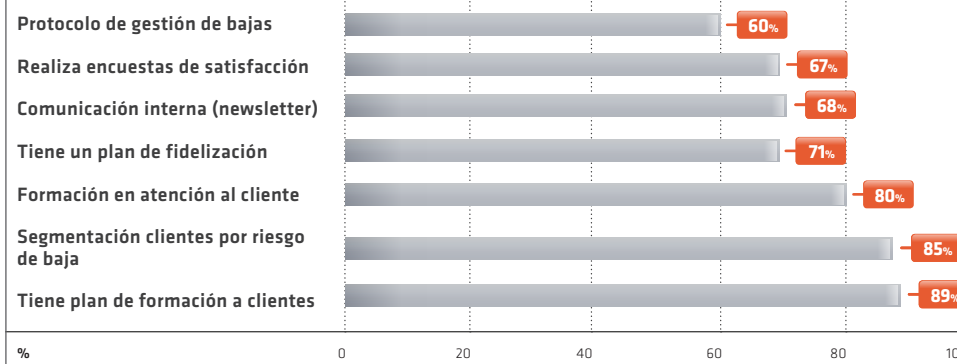
📌 **Dispone de un Protocolo de Gestión de Bajas:** el 60% de los clubes no disponen de un Protocolo de Bajas claro y bien definido. Hemos observado en muchos clubes que cuando un cliente solicita la baja, el personal de atención se limita a cursar la baja, preguntando como mucho el motivo de la misma, pero sin intención de buscar una solución para ese cliente o

motivarlo para que se renganche al ejercicio. Es verdad que cuando un cliente ha decidido que quiere darse de baja, suele ser ya demasiado tarde para arreglarlo, pero a pesar de ello, hay un porcentaje de clientes que se pueden salvar. En cualquier caso, por lo menos deberíamos hacer sentir importante al cliente y que vea que sinceramente lamentamos perderlo como cliente. El cliente tiene que sentir que nos preocupa que abandone el ejercicio y que deje de cuidarse. Dar un enfoque más emocional a la atención al cliente, suele ayudar a establecer un clima que permite buscar soluciones conjuntas...eso sí, la involucración emocional debe ser sincera.

La poca fidelización de clientes es sin duda una de las principales debilidades del sector del fitness, y actualmente, se está convirtiendo en el principal caballo de batalla, ya que la captación de nuevos socios ha disminuido considerablemente en la

Área de Atención al cliente y Fidelización	No cumplen	Nota
Tiene Plan de Formación a clientes	89%	1,7
Segmentación clientes por riesgo de baja	85%	2,1
Formación en atención al cliente	80%	3,1
Tiene un plan de fidelización	71%	3,8
Comunicación interna (newsletter)	68%	3,5
Realiza encuestas de satisfacción	67%	4,0
Protocolo de gestión de bajas	60%	4,4

Porcentaje de clubes que no cumplen



mayoría de clubes. Los resultados de este estudio indican claramente que es un área en la que debemos mejorar. Si cada club mejora en cada uno de

los puntos analizados anteriormente, seguro que avanzamos hacia una mayor satisfacción y fidelización de los clientes. ■

Área de productos y servicios

El Área de Productos y Servicios es la segunda área mejor valorada, con una nota de un 5,6, a pesar de que la mitad de los clubes (51%) reconocen que tienen que aplicar mejoras en el funcionamiento de esta área.

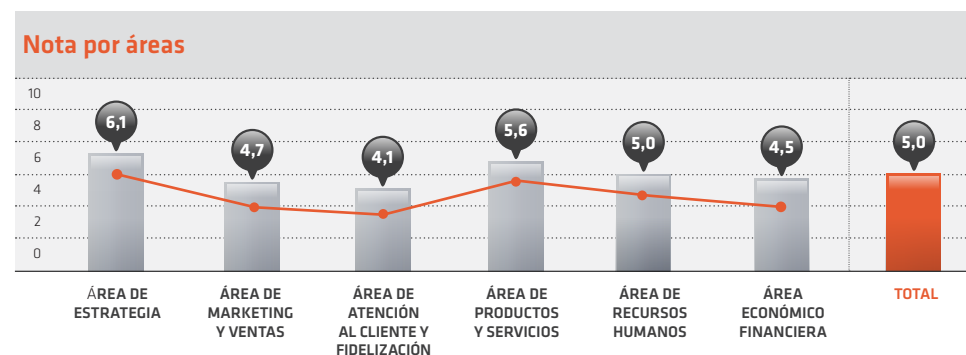
ASPECTOS MEJOR VALORADOS

A continuación analizamos los aspectos mejor valorados en esta área:

- **El club tiene una buena oferta de clases colectivas:** el 82% de los clubes afirman tener una buena oferta de clases, tanto en cantidad como en variedad. Para muchos de estos clubes, éste es un punto fuerte importante a pesar del coste que supone ofrecer una oferta tan completa.
- **Dispone de instalaciones cuidadas, espaciosas y limpias:** el 72% disponen de buenas instalaciones y con un nivel de mantenimiento adecuado. Debido al alto nivel de competitividad del

sector, la mayoría de los clubes que no disponían de buenas instalaciones, no pudieron sobrevivir y han ido cerrando, por lo que los clubes que quedan actualmente suelen disponer de buenas instalaciones.

- **Dispone de equipamiento actualizado y en buen estado:** igual que en el punto anterior, la mayoría de clubes actuales disponen de buen equipamiento (68%).
- **Ofrece asesoramiento personalizado a nuevos clientes:** más de la mitad de los clubes (55%) consideran que ofrecen un buen asesoramiento personalizado o un buen protocolo de acogida para nuevos clientes. Este asesora-



miento suele pasar por alguna entrevista inicial con un entrenador o asesor, alguna valoración de salud o del estado de forma, etc.

- **Anima a sus socios a probar todos los servicios del club:** el 55% de los clubes consideran que realizan suficientes acciones para mover a sus socios dentro

del club y hacer que prueben nuevas actividades o servicios. Este aspecto es clave para aumentar la motivación del socio y para generar ventas cruzadas dentro del propio club.

Área de productos y servicios

ASPECTOS A MEJORAR

Los principales “aspectos a mejorar” en el Área de Productos y Servicios, se indican a continuación:

📌 Nivel de funcionamiento del servicio de Entrenamiento Personal:

el 88% de los clubes reconocen que el servicio de Entrenamiento Personal lo consumen menos del 10% de sus clientes, por lo que existe un amplio margen de mejora en este aspecto. El nivel de desarrollo de este servicio sirve en muchos casos como indicador de la capacidad que tiene el club de vender servicios de valor añadido (fuera de la cuota) y de su nivel de personalización en los servicios.

📌 Organizar eventos fuera del club:

el 71% de los clubes deberían salir más de las paredes del club y organizar más eventos en el exterior. Estos eventos pueden ser puntuales como cenas, excursiones, etc o de carácter más

continuado, como el club de running, nordic walking, etc.

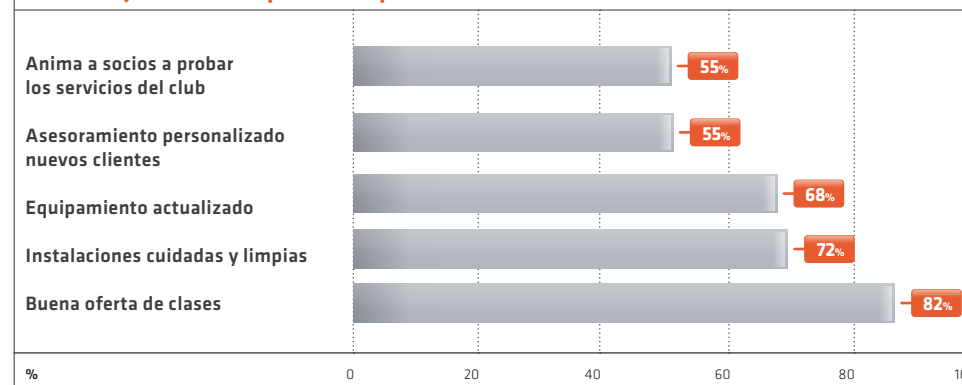
📌 **Nivel de innovación:** el 69% de los clubes incorporan cada año menos de 3 nuevos servicios o actividades, por lo que su nivel de innovación es bajo. Un club de fitness debe ser algo dinámico y muy vivo, para que el cliente encuentre nuevas actividades o servicios que probar. Hay que intentar romper la monotonía del cliente y sorprenderle con nuevas propuestas que le enganchen y le mantengan motivado.

📌 El cliente conoce los beneficios de lo que hace:

para que un cliente valore el club y el ejercicio, es necesario que conozca los beneficios que obtiene y que sepa la finalidad de cada ejercicio o actividad. Este aspecto tiene mucho que ver con la formación del cliente y con la comunicación entre instructor y cliente, y es parte fundamental en cómo ofrecemos un producto o servicio. El 63%

Área de productos y servicios	Sí cumplen	Nota
Buena oferta de clases colectivas	82%	8,5
Instalaciones cuidadas y limpias	72%	7,7
Equipamiento actualizado	68%	7,4
Asesoramiento personalizado nuevos clientes	55%	6,0
Anima a socios a probar los servicios del club	55%	6,3

Porcentaje de clubes que sí cumplen



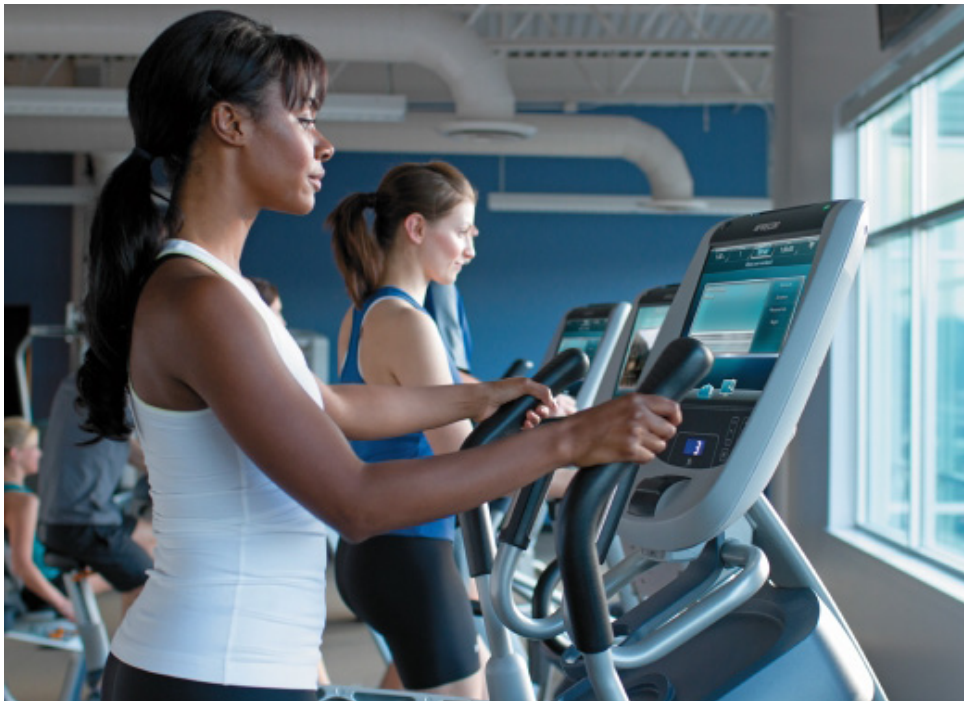
de los clubes manifiestan que deben mejorar en esta área.

📌 Nivel de ocupación de actividades dirigidas:

aproximadamente en la mitad de los clubes (51%) el nivel de

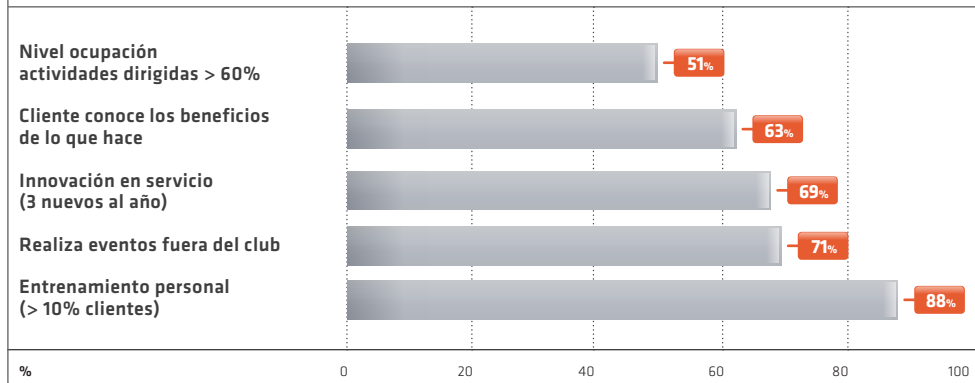
ocupación de las clases colectivas es inferior al 60% de su capacidad máxima. Como hemos visto anteriormente, la mayoría de clubes tienen una muy buena oferta de clases colectivas, aunque como vemos aquí, a veces eso

Área de productos y servicios



Área de productos y servicios	No cumplen	Nota
Entrenamiento personal (> 10% clientes)	88%	1,6
Realiza eventos fuera del club	71%	3,9
Innovación en servicios (3 nuevos al año)	69%	3,9
Cliente conoce los beneficios de lo que hace	63%	4,9
Nivel ocupación actividades dirigidas (> 60%)	51%	5,6

Porcentaje de clubes que no cumplen



puede resultar en bajos niveles de ocupación y, por lo tanto, en una baja rentabilidad.

Por lo general, tenemos clubes con una muy buena oferta de servicios y

productos, lo que sin duda, repercute en la satisfacción de los clientes. Sin embargo, deberíamos ser más dinámicos e innovar y probar más cosas nuevas para sorprender a los clientes y mantenerlos conectados con el club.

Hay clubes que están empezando a ofrecer actividades fuera de las paredes del propio club, y están obteniendo muy buenos resultados, por lo que aquellos clubes que no han empezado a hacerlo, deberían plantearse se-

riamente. Por último, deberíamos dar un mayor toque de personalización en los servicios, y esto no hace referencia únicamente al Entrenamiento Personal, sino a todos los servicios que se ofrecen en el club. ■

Área de recursos humanos

El Área de Recursos Humanos es una de las más importantes y al mismo tiempo, una de las más complejas de gestionar. Es un área en la que, tal y como muestra la encuesta, existe un amplio margen de mejora.

ASPECTOS MEJOR VALORADOS

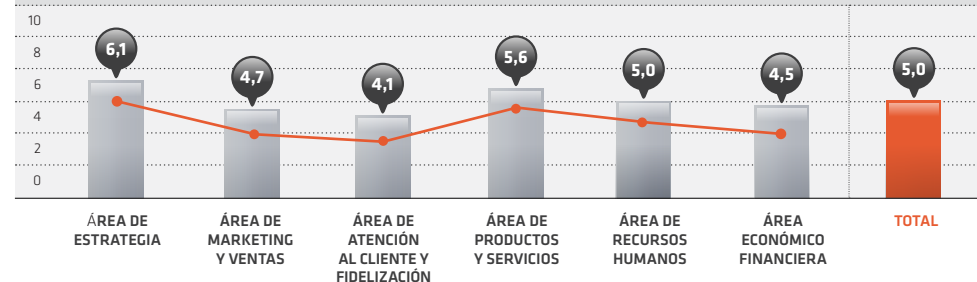
A continuación analizamos los aspectos mejor valorados en esta área:

- **Ofrece ventajas a trabajadores para utilizar el club:** la utilización del club en condiciones especiales por parte de los trabajadores, además de ser un incentivo no económico, supone uno de los mejores sistemas para conocer todos los servicios y para identificar aspectos a mejorar en el funcionamiento del club. El 71% de los clubes ofrecen condiciones ventajosas a sus trabajadores.
- **Comparte información con los trabajadores:** el 58% de los clubes consideran que comparten suficiente

información sobre el funcionamiento del club con sus trabajadores. Para que un trabajador se comprometa con el proyecto y ofrezca su mejor versión a la empresa, debe tener información de la situación en la que se encuentra el club, de los objetivos a conseguir y de cómo su aportación está contribuyendo al logro de dichos objetivos.

- **El personal es polivalente y realiza diversas funciones:** el 55% de los clubes consideran que tienen personal polivalente que realiza diferentes funciones dentro del club. Este tipo de personas suelen estar más comprometidas con el proyecto y normalmente forman parte del equipo central del club. Es importante buscar un buen

Nota por áreas



equilibrio entre personal polivalente y especialistas.

ASPECTOS A MEJORAR

Los principales “aspectos a mejorar” en el Área de Recursos Humanos, son los que apuntamos a continuación:

- **Dispone de sistemas de retribución variable y por desempeño:** el 76% de los clubes reconocen que básicamente utilizan sistemas de retribución por salario fijo, sin variables individuales o de equipo. En la mayoría de sectores se están imponiendo sistemas retributivos con una parte fija y con una variable que permite premiar a aquellos que más aportan. Estos sistemas

Área de recursos humanos



Área de recursos humanos	Sí cumplen	Nota
Ventajas a trabajadores para uso del club	71%	7,4
Comparte información con trabajadores	58%	6,5
El personal es polivalente	55%	6,3

Porcentaje de clubes que sí cumplen



se basan en la idea de que cuando la empresa gana, ganan todos, por lo que cuando se consiguen los objetivos marcados, se reconoce la aportación del equipo a través de la retribución variable.

📌 **Dispone de recursos y de un responsable de formación:** la formación continuada es uno de los pilares para la mejora continuada y la innovación en las empresas. El 75% de los clubes reconocen que no

destina suficientes recursos a este aspecto y que no disponen de un responsable de formación dentro de su estructura.

📌 **Ha roto barreras entre departamentos:** el cliente tiene necesidades globales, por lo que todo el personal debería poder gestionar estas necesidades de los clientes independientemente del departamento al que pertenezcan. Para conse-

guirlo hay que establecer buenos canales de comunicación internos y espacios para potenciar el trabajo en equipo. El 73% de los clubes reconoce que no ha conseguido romper las barreras entre departamentos.

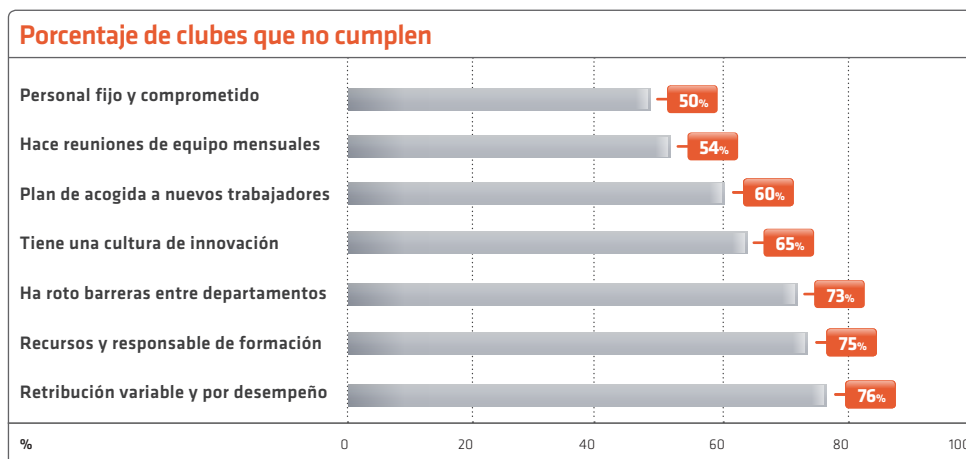
📌 **Tiene una cultura de innovación:** esta cultura de innovación fomenta la aportación de ideas por parte de todo el personal y premia las ideas

creativas. El 65% de los clubes deben mejorar este aspecto y esforzarse por encontrar sistemas para que todas las ideas que tienen sus trabajadores salgan a la luz y hagan que el club sea más dinámico e innovador.

📌 **Dispone de un Plan de Acogida para nuevos trabajadores:** el Plan de Acogida es un proceso bien definido por el cual pasa todo nuevo trabajador

Área de recursos humanos

Área de productos y servicios	No cumplen	Nota
Retribución variable y por desempeño	76%	3,1
Recursos y responsable de formación	75%	3,1
Ha roto barreras entre departamentos	73%	3,6
Tiene una cultura de innovación	65%	4,2
Plan de acogida a nuevos trabajadores	60%	4,6
Hace reuniones de equipo mensuales	54%	5,4
Personal fijo y comprometido	50%	5,8



antes de incorporarse definitivamente a su puesto de trabajo. Esto permite familiarizarse con el puesto y con la empresa, conocer la cultura corpora-

tiva, conocer al resto de trabajadores y clientes, etc. El 60% de los clubes encuestados deben mejorar en este aspecto.

📌 **Hace reuniones de equipo e individuales periódicamente:** el 54% de los clubes reconocen que no realizan reuniones de equipo mensuales, por lo que en estos clubes se trabaja poco en equipo. Esto tiene efectos negativos sobre muchos aspectos importantes para el funcionamiento del club, como son la comunicación entre el equipo, el nivel de compromiso y motivación, la capacidad de tirar adelante nuevos proyectos, etc.

📌 **Dispone de personal fijo y comprometido:** la mitad de los clubes (50%) consideran que la mayoría de sus trabajadores son fijos, con dedicación exclusiva a su club y comprometidos con el proyecto. Sin estas condiciones es difícil ofrecer un servicio de calidad a los clientes y mantener el club con un alto nivel de competitividad.

El área de Recursos Humanos debería ser una de las primeras a mejorar, ya que son ellos los que están en contacto

con el cliente y los que le prestan los servicios dentro del club. No se puede tirar adelante un proyecto sin contar con un equipo comprometido y motivado, por lo que todos los aspectos a mejorar en esta área son importantes y urgentes. ■

Área económico financiera

El Área Económico Financiera tiene una puntuación por debajo de 5, por lo que tiene un gran potencial de mejora. De hecho, de los 10 aspectos que hemos analizado en esta área, solo uno de ellos obtiene una puntuación por encima del 50% de cumplimiento, sin ser tampoco una gran puntuación.

ASPECTOS MEJOR VALORADOS

A continuación analizamos el único aspecto que en esta área cumplen más del 50% de los clubes:

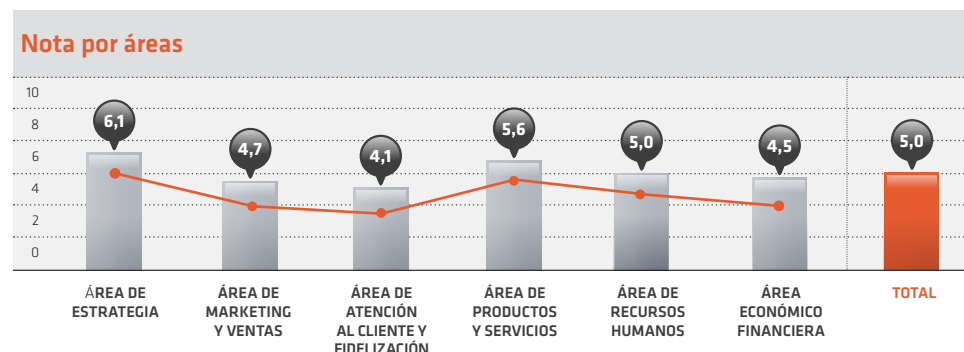
📌 **Dispone de un Cuadro de Mando con información real:** la utilización de sistemas de control de la gestión a través de un Cuadro de Mando que permita medir, mes a mes, la evolución del club en los parámetros más importantes es fundamental para orientar correctamente las decisiones a tomar en la gestión. Esta herramienta debe permitir además sacar ratios de gestión que permitan comparar el nivel de logro del club con otras referencias del sector. El 56% de los clubes encuestados afir-

man tener una buena herramienta de control de gestión.

ASPECTOS A MEJORAR

Los principales “aspectos a mejorar” en el Área Económico Financiera, son los que apuntamos a continuación:

📌 **Obtiene unos resultados de EBITDA superiores al 25%:** el EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos y amortización) es un claro indicador de la salud de un negocio, ya que tiene en cuenta únicamente los ingresos y gastos operativos, independientemente del nivel de endeudamiento y de la política de amortización de la empresa. El 79%



de los clubes tienen un EBITDA inferior al 25% (referenciado respecto a los ingresos totales), lo que está por debajo de lo que podríamos considerar ideal.

📌 **Tiene capacidad de afrontar nuevas inversiones sin endeudarse:** en la situación económica actual, en la que el acceso a la financiación externa es

muy complicado, aquellas empresas que tienen recursos económicos propios para afrontar inversiones pequeñas o medianas, disponen de una mayor capacidad de maniobra, lo que sin duda supone una importante ventaja competitiva. El 78% de los clubes no tienen capacidad de afrontar inversiones sin recurrir al endeudamiento.

Área económico financiera

➤ **Más del 20% de sus ingresos de servicios fuera de la cuota:** la mayoría de clubes están intentando generar más ventas cruzadas para aumentar la facturación por cliente y así, incrementar la rentabilidad del club sin tener que recurrir a captar nuevos socios. Se considera un buen ratio de facturación fuera de cuota cuando ésta representa como mínimo el 20% de la facturación total del club. El 74% de los clubes encuestados no cumplen con este criterio, por lo que deberían empezar a poner en marcha estrategias para que todo su personal se conviertan en comerciales internos del club.

➤ **Actualmente tiene un bajo nivel de endeudamiento:** de una manera u otra, la actual situación económica general está afectando a todas las empresas. Aquellas que tienen un bajo nivel de endeudamiento suelen tener una menor tensión de tesorería y por lo tanto, operan con mayor tranquilidad y con mayor margen de maniobra ante posibles reducciones en los

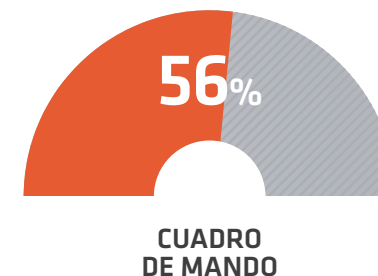
ingresos. El 63% de los clubes encuestados reconocen que su nivel de endeudamiento es alto o muy alto.

➤ **Tiene unos gastos de personal inferiores al 40%:** el gasto principal de un club de fitness es el personal. Sin embargo, también es el personal quien genera los ingresos del club. Por lo tanto, cuando el coste de personal es inferior al 40% de los ingresos totales, significa que la estructura de personal y de salarios está bien dimensionada para el nivel de facturación del club. Cuando esto no se cumple suele ser porque hay exceso de personal o los sueldos son demasiado elevados o el personal es poco eficiente en su trabajo o realiza un trabajo mal orientado que no le permite generar los ingresos que debería. El 60% de los clubes tienen un coste de personal superior al 40% de los ingresos.

➤ **Tiene calculado el valor económico de un socio:** muchas veces asociamos a un socio el valor de la cuota mensual que

Área económico financiera	Sí cumplen	Nota
Cuadro de mando con información real	56%	6,0

Porcentaje de clubes que sí cumplen



paga, pero en realidad su valor es mucho mayor, ya que este socio está de media varios meses o incluso años en el club, además consume muchos servicios fuera de la cuota. Ese valor se duplica o triplica como mínimo porque ese socio nos trae a amigos o familiares suyos al club o nos facilita referencias que al final acaban haciéndose socios también. Conocer este valor ayuda a tomar conciencia de la importancia de un socio y a intentar ser excelentes en el trato

que le ofrecemos. El 55% de los clubes no tienen calculado el valor de sus socios.

➤ **Cada año sube los precios como mínimo el IPC:** más de la mitad de los clubes (54%) no suben los precios anualmente ni siquiera a nivel de IPC. Una actualización de IPC no es una subida real de los precios, se trata simplemente de mantenerlos al nivel de precios de cualquier otro producto o servicio. Aquellos clubes que no ac-

Área económico financiera

tualizan a IPC están perdiendo margen de beneficio, ya que sus costes operativos si que suben como mínimo el IPC. Cuando se produce este desfase y sobretodo cuando se va arrastrando año tras año, se reduce progresivamente el margen de beneficio de la empresa, lo que a medio plazo dificulta su competitividad y su supervivencia.

📌 **Su facturación anual ha crecido respecto al año anterior:** el 52% de los clubes reconocen que su facturación anual no ha crecido con respecto al año anterior, por lo que se ha mantenido igual o ha disminuido. Algunos de los aspectos que hemos analizado anteriormente como no actualizar precios a IPC o no fomentar las ventas de servicios fuera de cuota, contribuyen sin duda a la reducción de ingresos. En otros casos a esto se le suma una reducción del número de socios que empeora todavía más la situación. Por ese motivo, y al margen de la evolución en el número de socios, hay que mantener los precios en el nivel óptimo para el servicio que se ofrece y hay

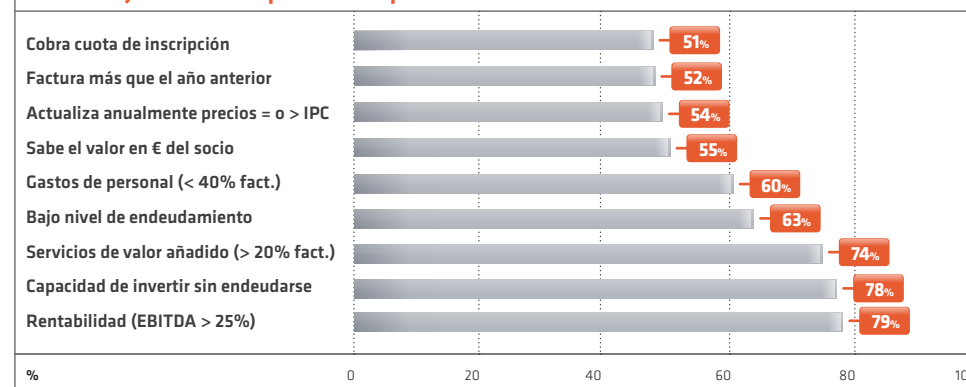
que generar mayores fuentes de ingresos ofreciendo servicios fuera de la cuota.

📌 **Cobra cuota de inscripción a nuevos socios:** aproximadamente la mitad de los clubes (51%) cobran una matrícula o cuota de inscripción cuando un nuevo socio se da de alta. Esta es una fuente de ingresos nada despreciable, y además supone un freno a la hora de darse de baja del club, por lo que, mientras se pueda, se debe mantener este concepto, aunque en algunos casos su importe no sea muy elevado.

El área Económico Financiera es, en gran parte, el resultado del nivel de gestión del club. Digo en parte, porque no podemos obviar elementos externos que sin duda condicionan también el resultado de cualquier empresa. Algunos de estos elementos externos son la ubicación, accesibilidad, características de la instalación, poder adquisitivo de los clientes, etc. Cuando hay una coherencia en el modelo de gestión y todas las piezas encajan

Área económico financiera	No cumplen	Nota
Rentabilidad (RBITDA > 25%)	79%	2,9
Capacidad de invertir sin endeudarse	78%	2,9
Servicios de valor añadido (> 20% fact.)	74%	3,2
Bajo nivel de endeudamiento	63%	4,5
Gastos de personal (< 40% fact.)	60%	4,5
Sabe el valor en € del socio	55%	4,9
Actualiza anualmente precios = o > IPC	54%	5,2
Factura más que el año anterior	52%	5,2
Cobra cuota de inscripción	51%	5,5

Porcentaje de clubes que no cumplen



correctamente, es mucho más fácil que una empresa obtenga buenos resul-

tados económicos, incluso cuando las situaciones externas son adversas. ■

Conclusiones:

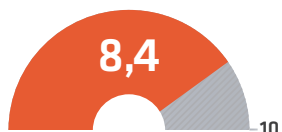
Las 10 áreas mejor valoradas

A continuación detallamos las 10 áreas que han obtenido una mejor puntuación en el estudio.

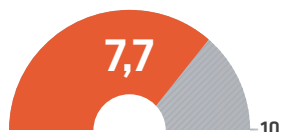
1 Buena oferta de clases colectivas



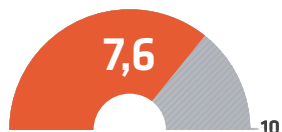
2 Tiene buenas bases de datos



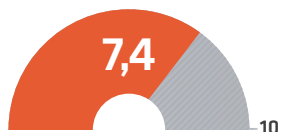
3 Instalaciones cuidadas y limpias



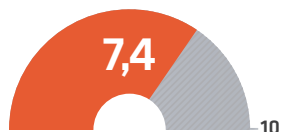
4 Conocimiento de la competencia



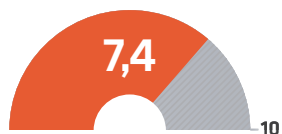
5 Ventajas a trabajadores



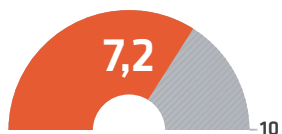
6 Equipamiento actualizado



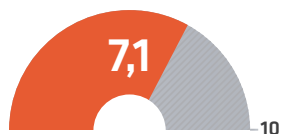
7 Conocimiento del sector



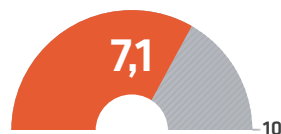
8 Marca conocida y reconocida



9 Realiza campañas de captación



10 Posicionamiento claro y definido



Las 10 áreas mejor valoradas	Sí cumplen	Nota
Buena oferta de clases colectivas	82%	8,5
Tiene buenas bases de datos	80%	8,4
Instalaciones cuidadas y limpias	72%	7,7
Conocimiento de la competencia	71%	7,6
Ventajas a trabajadores para uso del club	71%	7,4
Equipamiento actualizado	68%	7,4
Conocimiento del sector	68%	7,4
Marca conocida y reconocida	66%	7,2
Realiza campañas de captación	65%	7,1
Posicionamiento claro y definido	65%	7,1

Conclusiones:

Las 10 áreas peor valoradas

A continuación detallamos las 10 áreas que han obtenido una menor puntuación en el estudio.

1 Relación con competencia



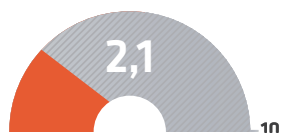
2 Entrenamiento personal (> 10% clientes)



3 Tiene plan de formación a clientes



4 Segmentación clientes por riesgo de baja



5 Formación en ventas a todos



6 Tiene departamento comercial



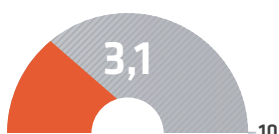
7 Rentabilidad (EBITDA > 25%)



8 Capacidad de invertir sin endeudarse



9 Formación en atención al cliente



10 Retribución variable y por desempeño



11 Recursos y responsable de formación



Las 10 áreas peor valoradas	No cumplen	Nota
Relación con competencia	90%	1,5
Entrenamiento personal (> 10% clientes)	88%	1,6
Tiene plan de formación a clientes	89%	1,7
Segmentación clientes por riesgo de baja	85%	2,1
Formación en ventas a todos	86%	2,2
Tiene departamento comercial	76%	2,9
Rentabilidad (EBITDA > 25%)	79%	2,9
Capacidad de invertir sin endeudarse	78%	2,9
Formación en atención al cliente	80%	3,1
Retribución variable y por desempeño	76%	3,1
Recursos y responsable de formación	75%	3,1

Conclusiones:

Resultados según el modelo de gestión

Hemos creído interesante comparar los resultados de la encuesta según el modelo de gestión del club, dividiéndolos en:

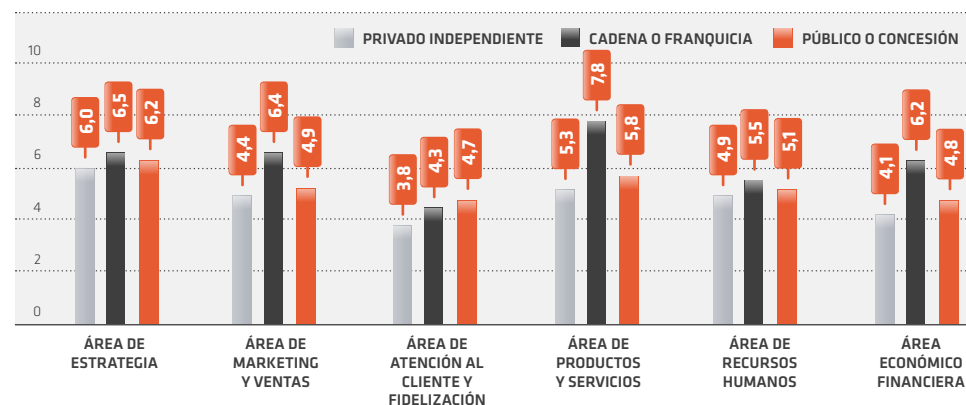
- CLUBES PRIVADOS INDEPENDIENTES
- CLUBES PERTENECIENTES A CADENAS O FRANQUICIAS
- CLUBES DE GESTIÓN PÚBLICA O EN RÉGIMEN DE CONCESIÓN

diferencia en el nivel de gestión entre estos 3 modelos, destacando los clubes pertenecientes a cadenas o franquicias con una gestión más profesional. Los clubes privados independientes son los que muestran un peor nivel de gestión.

Las diferencias principales se observan en las áreas de “Productos y servicios”, “Marketing y ventas” y “Económico financiera”.

La comparativa muestra una importante

Puntuación global por modelo de gestión	Privado independiente	Cadena o franquicia	Público o concesión
Área de estrategia	6,0	6,5	6,2
Área de marketing y ventas	4,4	6,4	4,9
Área de atención al cliente y fidelización	3,8	4,3	4,7
Área de productos y servicios	5,3	7,8	5,8
Área de recursos humanos	4,9	5,5	5,1
Área económico financiera	4,1	6,2	4,8
Resultado total	4,8	6,1	5,3



Nota global por modelo de gestión



Conclusiones:

Resultados según el tamaño de club

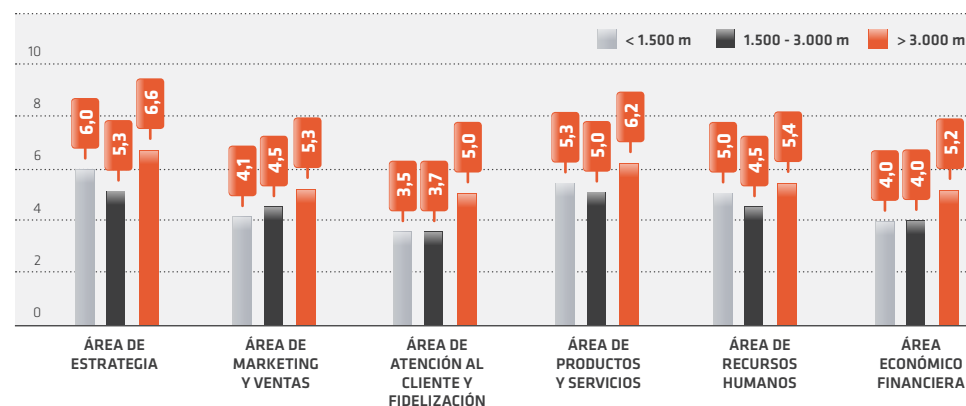
Hemos comparado también los resultados de la encuesta según el tamaño del club, estableciéndose 3 niveles:

- ➔ CLUBES DE MENOS DE 1.500 M²
- ➔ CLUBES DE 1.500 A 3.000 M²
- ➔ CLUBES DE MÁS DE 3.000 M²

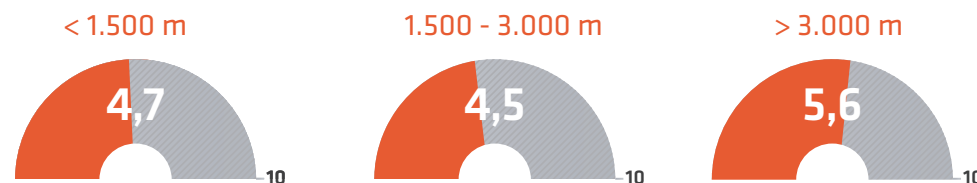
Los datos revelan que el tamaño del club no tiene un efecto significativo sobre el nivel de gestión en clubes

inferiores a 3.000 m². Sin embargo, los clubes de mayor superficie muestran una gestión más profesional en todas las áreas analizadas. A priori parece lógico suponer que los clubes de mayor tamaño disponen de más recursos económicos y de más personal y posiblemente atraigan también a los mejores profesionales, lo que les permite contar con un mayor know-how en su estructura.

Puntuación global por tamaño de club	< 1.500 m	1.500 m - 3.000 m	> 3.000 m
Área de estrategia	6,0	5,3	6,6
Área de marketing y ventas	4,1	4,5	5,3
Área de atención al cliente y fidelización	3,5	3,7	5,0
Área de productos y servicios	5,3	5,0	6,2
Área de recursos humanos	5,0	4,5	5,4
Área económico financiera	4,0	4,0	5,2
Resultado total	4,7	4,5	5,6



Nota global por tamaño de club



**Wellness & Sport
Consulting (WSC)**

c/ Provenza, 505
08025 Barcelona
Tel. 93 456 09 45

—
info@wsconsulting.net
www.wsconsulting.net

Precor

Parque de Negocios Mas Blau II.
Conca de Barberà, 4-6.
08820 El Prat de Llobregat.
Barcelona

—
www.precor.com
www.amersports.com



Wellness & Sport Consulting
Pasión por Innovar

