



CLASIFICACIÓN DE LOS CENTROS DEPORTIVOS FITNESS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE CLIENTES Y DE TRABAJADORES.

FITNESS CENTERS CLASSIFICATION ACCORDING THE CLIENTS AND EMPLOYEES.

Miguel Ángel Burgos Gil y Mar Cepero González

Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada

Miguel Ángel Burgos. mburgos@correo.ugr.es

RESUMEN

Uno de los principales retos de los Centros Fitness es la fidelización de sus clientes, para ello, la primera cuestión que debe abordar el Gestor Deportivo de uno de estos centros es la fidelización y motivación de los trabajadores. Numerosos estudios demuestran la importancia de la dimensión de los empleados en la satisfacción de los clientes.

Para poder abordar el estudio de las estrategias de los gestores deportivos hacia su personal, en primer lugar, es necesario clasificar los centros deportivos privados. No existe una clasificación única en España. Estudios anteriores han clasificado los centros deportivos en función de los metros cuadrados de la instalación o el precio medio de las cuotas de los socios. Sin embargo, para analizar las funciones de los gestores deportivos es necesario identificar otras variables que incidan directamente en dicha gestión. Esas variables, analizadas en algunos estudios, son el número de clientes y el número de trabajadores del centro deportivo privado. La cuestión que se plantea en este estudio es comprobar si hay una correlación entre el número de socios y el número de trabajadores en los centros deportivos privados en España.

Para ello, se ha realizado una encuesta analizando dichas variables sobre una muestra de 154 centros en España (n=154). Los resultados muestran la relación entre el número de empleados de un Centro Deportivo y el número de socios, sin tener en cuenta ni el tamaño ni la oferta de actividades de dichos centros.

PALABRAS CLAVES:

Centro Fitness, Clasificación, Recursos Humanos, Gestión Deportiva.

ABSTRACT

One of the main challenges of the Fitness Centers is the loyalty of their customers. The Sports Manager of these centers must achieve the loyalty and motivation of the employees. Many studies show the importance of the dimension of employees in customer satisfaction.

To be able to carry out the study of the strategies of sports managers towards their staff, first it is necessary to classify private sports centers. There isn't a single classification in Spain. Previous studies have classified sports centers according to the size of the facility or the average price of the clients. However, in order to analyse the functions of sports managers, it is necessary to identify other varia-



bles that directly affect this management. These variables, analysed in some studies, are the number of customers and the number of workers in the private sports center. The purpose of this study it is to find a correlation between the number of partners and the number of employees in private sports centers in Spain.

Therefore, the manager of the fitness center completed a questionnaire about these variables. The sample was composed of 154 fitness centers (n= 154) in Spain. The results obtained indicate that there is a relation between the number of employees of a Sports Center and the number of members, without taking into account neither the size nor the offer of activities of these centers.

KEYWORDS:

Fitness Center, Classification, Human Resources, Sport Management.

INTRODUCCIÓN

Los grandes centros deportivos privados crecen en número y en cuota de mercado, pero mantienen uno de los principales problemas desde sus comienzos, como es el elevado porcentaje de bajas de clientes.

Estos centros se enfrentan a grandes retos como son la disminución del número de bajas, la satisfacción de clientes cada vez más experimentados y a la vez críticos (Rial-Boubeta, Varela-Mallou, & Rial-Boubeta, 2010) y la formación y motivación de su personal.

Los gestores deportivos deben dedicar todos los esfuerzos en retener a sus clientes, más ahora que la

competencia ha crecido y ya no es tan fácil cubrir las bajas con nuevas altas. Ha llegado la hora de la fidelización de los clientes.

Una de las dimensiones que más influye en la retención de clientes es la del personal del centro. Algunos trabajos destacan el papel que el ambiente social y especialmente los propios empleados del centro desempeñan para conseguir una mejora en la calidad del servicio (Bakken, 2004) y otros resaltan que los clientes son cada vez más exigentes y los recursos humanos de la organización marcan la diferencia entre un centro y otro (Gambau, 2011).

Para Rodríguez-Cañamero (2015), uno de los puntos clave para mejorar los centros fitness es la mejora en el trato del personal del centro, además de la consecución de los resultados que los clientes esperaban conseguir y que cada visita al centro sea una experiencia para sus abonados.

El gestor deportivo se ha caracterizado siempre por disponer de capacidades para planificar, dirigir y motivar. De estas aptitudes, las tres están relacionadas con las personas, y es que, por encima de la dificultad que entraña la gestión de cualquier tipo de recurso, gestionar personas es la parte más compleja del cometido de un gestor deportivo (González-Naveros, 2015).

No hay duda de que la dimensión de los recursos humanos es una de las más críticas en los centros deportivos, tanto públicos como privados. Además del perfil del gestor deportivo, influye la



forma de organización entre la persona que ejerce la dirección del centro y sus colaboradores.

Los grandes centros deportivos privados o centros fitness llegan a tener más de 10.000 socios. Para cubrir las necesidades de tantos usuarios, la dimensión de la plantilla de trabajadores también es alta y la gestión de estos centros a nivel de recursos humanos es similar a cualquier mediana empresa. La industria del fitness está compuesta en su mayoría por pequeñas y medianas empresas (PYMES) (Guedes de Carvalho, Maçães Nunes, & Serrasqueiro, 2013).

Como cualquier PYME, un centro deportivo debe asegurar y trabajar con una correcta gestión de los recursos humanos para motivar y hacer que sean trabajadores productivos, consiguiendo planes de carrera para sus trabajadores y en definitiva, para fomentar la creación de conocimiento en la organización (García Fernández, Fernandez-Gavira, Pereira, & Carvalho, 2014).

Se deben desarrollar estrategias de gestión de personal que permitan la incorporación de trabajadores con talento y lo que es más importante, retener esos buenos trabajadores.

En los centros deportivos de entre 500 y 1.000 socios, los Directores Deportivos dedican solo el 10% de su tiempo a la gestión de los Recursos Humanos. En las instalaciones de más de 1.000 socios la dedicación a la plantilla es del 18% (García Fernández, Lago-Hidalgo, & Fernández-Gavira, 2011).

Son numerosos los estudios que demuestran que, en la fidelización de los empleados, una vez que la retribución es adecuada a las funciones desempeñadas, la decisión de un trabajador de continuar en su empresa atiende más a criterios de desarrollo profesional y clima laboral.

El desarrollo profesional debe considerar la existencia de carreras profesionales que motive a los empleados a mejorar en su trabajo para alcanzar puestos de mayor responsabilidad. Por otro lado, el Centro Fitness debe disponer de un plan de formación que cubra las necesidades de los diferentes puestos.

En cuanto al clima laboral, en las empresas de hoy en día se considera uno de los aspectos más importantes la satisfacción de los empleados. Trabajar en un entorno adecuado y donde las relaciones personales son buenas ayuda a que el empleado sea fidelizado.

Pero no debemos olvidar que en España el mercado del fitness ha pasado recientemente por una crisis, que provocó una bajada de precios en el sector. Los salarios de los trabajadores de los centros fitness son bajos con respecto a otros sectores (Barranco et al., 2015). Si la retribución no está acorde a las funciones desempeñadas, el trabajador no encontrará motivación en los otros aspectos antes citados. Lo que suele ocurrir, es que, a pesar de que el clima organizacional sea bueno y haya un plan de carrera definido, el trabajador aceptará ofertas de otras empresas que retribuyan mejor su desempeño.



Por último, hay que destacar como una de las cuestiones más importantes para la fidelización de los empleados, la carga de trabajo. El número de horas que debe realizar el trabajador y sobre todo el número de personas a las que debe atender provoca estrés y fatiga en todos los puestos de los centros deportivos.

El gestor de un centro fitness debe considerar todos estos elementos que influyen en la captación y retención de sus trabajadores, y como hemos comentado anteriormente, la adecuada motivación de los empleados es uno de los factores más importantes para la retención de los clientes del centro deportivo.

Si el gestor del Centro Fitness quiere fidelizar a sus clientes, su principal prioridad será disponer de una plantilla formada y motivada, que conviertan cada asistencia al centro de sus clientes como una experiencia positiva.

Para analizar las acciones que los gestores realizan sobre su plantilla, en primer lugar, debemos clasificar a los centros deportivos fitness.

No existe una clasificación única de los Centros Deportivos Fitness que los catalogue de una forma inequívoca. Existen clasificaciones por el tamaño de la instalación, en metros cuadrados. En ocasiones diferenciando la existencia de alguna instalación específica, como puede ser una piscina, box de crossfit o espacios de pilates con máquinas.

Otra de las formas de clasificar los centros fitness es por el número de clientes, lo cual determina, en la

mayor parte de los casos, una relación directa con el resto de parámetros que se analizan.

Otros estudios diferencian los centros fitness por el coste de la inscripción mensual, diferenciando centros low-cost, medium o premium.

Algunos trabajos añaden el número de trabajadores que tiene el centro. Esto depende de todos los factores anteriormente citados, como son la tipología de actividades que se ofertan, los metros cuadrados de la instalación o el tipo de centro en cuanto a tarifa.

De esta forma, los centros deportivos fitness, que son el objetivo de este estudio, ofrecen una variada oferta de actividades, como entrenamientos en la sala fitness o sala cardiovascular, actividades dirigidas o entrenamiento personal. También ofrecen otros productos accesorios como servicios nutricionales, de fisioterapia, peluquería, etc.

El estudio que se está realizando sobre el perfil del gestor deportivo en los centros fitness necesita definir el marco donde analizar las características de dichos gestores. Se ha analizado una de las cuestiones planteadas, la relación entre el número de socios y el número de trabajadores de un centro fitness.

Para ello, se ha desarrollado una encuesta en Centros Deportivos de España, mediante un software web, de manera que los gestores de dichos centros ofrezcan información sobre el tamaño de su centro en cuanto a dos valores fundamentales, el número de socios y el número de empleados.



MÉTODO

Para la realización de un estudio más genérico sobre el perfil del gestor deportivo en los centros fitness, se ha determinado que es necesario definir el marco donde analizar las características de dichos gestores.

Se ha desarrollado una encuesta para Centros Deportivos Fitness de España, para recabar información sobre el tamaño de su centro en cuanto a dos valores fundamentales, el número de socios y el número de empleados.

Se han recogido 154 encuestas de todo el territorio nacional (n=154).

En el cuestionario se establecían las categorías de tamaño del número de socios en los rangos de 1 a 300, 301 a 500, 501 a 1.000, 1.001 a 2.000 y más de 2.000 socios.

La variable de número de trabajadores se ha clasificado en los siguientes rangos: 1 a 5, 6 a 10, 11 a 15 y más de 15 trabajadores.

Se ha realizado una comparativa en los centros analizados con las dos variables analizadas, para intentar determinar si los centros

número de socios, se sitúa también en el mismo rango en cuanto al número de trabajadores, sin tener en cuenta que dichos centros pueden tener grandes diferencias en cuanto a las actividades que ofertan, los metros cuadrados de su instalación o el precio medio de las cuotas.

RESULTADOS

En la tabla 1 se muestran los resultados obtenidos, indicando en las filas el número de trabajadores y en las columnas el número de socios.

Desde el punto de vista del número de trabajadores, destacan los centros con más de 15 trabajadores (n=60).

Si analizamos el número de trabajadores por centro, observamos que los centros que cuentan con 5 trabajadores o menos son fundamentalmente aquellos que tienen menos de 300 socios.

Entre 6 y 10 trabajadores podemos encontrarlos en centros con menos de 500 socios, aunque también hay algunos centros con más de 1.000 socios que no tiene más de 10 trabajadores.

La franja menos definida es la que comprende a los centros fit-

Tabla 1. Número de centros en función del número de socios y de trabajadores. Edición propia.

	1-300 socios	301-500 socios	501-1000 socios	1001-2000 socios	> 2000 socios	Total
1-5 trabajadores	34	6	2	1		43
6-10 trabajadores	8	9	3	6		26
11-15 trabajadores	3	5	4	8	5	25
> 15 trabajadores	1		1	19	39	60
Total	46	20	10	34	44	154

con el mismo rango en cuanto al fitness con 11 a 15 trabajadores, si

Burgos Gil, M. y Cepero González, M. (2019). Clasificación de los centros deportivos fitness en función del número de clientes y de trabajadores.

Revista Española de Educación Física y Deportes, 426 (Esp.), 210-218



bien hay un mayor número cuando los centros cuentan con 1.001 a 2.000 socios.

En el rango de mayor número de empleados, más de 15, se encuentran casi en exclusividad los centros con más de 1.000 socios, destacando los que superan los 2.000 socios.

Para futuros estudios, una vez determinados los rangos medios, sería conveniente establecer las condiciones que provocan los extremos, como el centro que gestiona entre 1001 y 2.000 socios con menos de 5 trabajadores o el que

en la primera categoría de centros por número de socios, menos de 300, observamos que el valor predominante es disponer de 1 a 5 trabajadores, representando esta categoría el 74% del total de estos centros.

En los centros de 301 a 500 socios, el valor más repetido por número de trabajadores es de 6 a 10 aunque sin llegar a ser un porcentaje significativo. Para obtener un valor más amplio, se consideraría que el 75% de los centros de 301 a 500 socios tienen de 1 a 10 trabajadores.

Tabla 2. Porcentaje de centros por número de socios en función del número de trabajadores. Edición propia

	1-300 socios	301-500 socios	501-1000 socios	1001-2000 socios	> 2000
1-5 trabajadores	74%	30%	20%	3%	0%
6-10 trabajadores	17%	45%	30%	18%	0%
11-15 trabajadores	7%	25%	40%	24%	11%
> 15 trabajadores	2%	0%	10%	56%	89%

dispone de más de 15 trabajadores con menos de 300 socios. Las posibles variables que influirían en estas diferencias pueden estar motivadas por el tipo de gestión/ precio (low cost, médium, premium, etc.) o por la actividad ofrecida.

Si expresamos estos mismos datos, pero atendiendo al tipo de centro desde el punto de vista del número de socios, la mayor concentración de centros se encuentra en los extremos. Se han estudiado 46 centros pequeños (1 a 300) y 44 centros de más de 2.000 socios. Vemos en la tabla 2 la relación del número de socios con el número de trabajadores en porcentaje.

Los centros de 501 a 1.000 socios disponen, en un 70% de 6 a 15 trabajadores, siguiendo el mismo criterio de la categoría anterior, aunque el valor predominante es el de 11 a 15 trabajadores.

En el rango de los centros de 1.001 a 2.000 socios, el 56% tienen más de 15 trabajadores, si bien, para alcanzar un valor claramente significativo tendríamos que añadir el rango anterior de 11 a 15 trabajadores, sumando en total, un 81%.

En el último rango, para los centros de más de 2.000 socios, el 89% tiene más de 15 trabajadores.

DISCUSIÓN/ CONCLUSIÓN

En primer lugar, hay que destacar que efectivamente se observa una relación entre el número de socios que tiene un centro fitness y el número de trabajadores de que disponen. No obstante, con los datos obtenidos, se plantea la necesidad de reconfigurar los rangos para establecer la tipología de centros en función de estas dos variables.

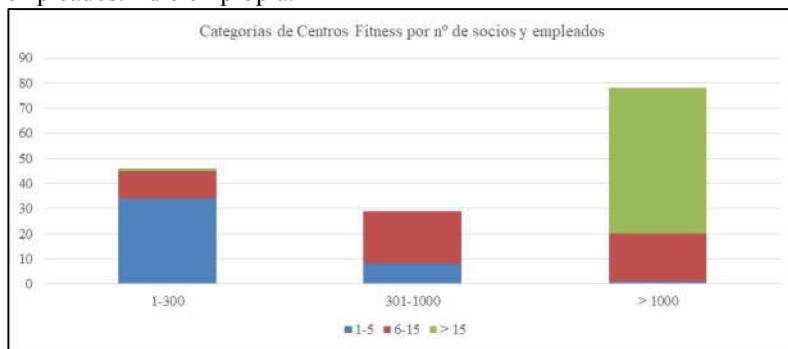
Los centros de menor tamaño por número de socios (1 a 300) tienen claramente una categoría en cuanto al número de trabajadores (1 a 5). Estableceríamos un tipo de centro considerado “pequeño”, que es aquel que tiene menos de 300 socios y de 1 a 5 empleados.

1.000 socios (n=30) donde el 70% de los centros tendrían de 6 a 15 empleados.

Por último, a partir de 1.000 socios, el mayor número de centros presenta más de 15 trabajadores, de una forma más notable en los centros de más de 2.000 socios. Estos serían los centros “grandes”, considerados aquellos con más de 1.000 socios y más de 15 trabajadores.

Podemos concluir que se establece una relación entre el número de empleados y número de socios, mostrada en la Figura 1. Se puede determinar una clasificación para centros fitness en España de tres categorías, considerándose los pequeños centros aquellos con menos

Figura 1. Categorías de Centros Fitness por número de socios y número de empleados. Edición propia.



Los dos siguientes rangos, son los de menor número de centros, de 301 a 500 socios (n=20) y los centros de 501 a 1000 (n=10). En estas dos categorías, no se observa un ratio de empleados predominante, sino que existen dos niveles mayoritarios. Se plantea la opción de unir ambos rangos de número de socios y dos niveles por número de empleados. Se establecería un tipo de centro “mediano” de 301 a

de 300 socios y 1-5 trabajadores; los centros medianos, con un número de socios de 301 a 1.000 y de 5 a 15 empleados y por último, los centros grandes con más de 1.000 socios, que tendrían de más de 15 empleados. Serían los centros mayores de 1.000 socios y más de 15 empleados sobre los que se deben aplicar principalmente los principios de gestión de personas, de manera que el gestor deportivo

Burgos Gil, M. y Cepero González, M. (2019). Clasificación de los centros deportivos fitness en función del número de clientes y de trabajadores.

Revista Española de Educación Física y Deportes, 426 (Esp.), 210-218



deba aplicar estrategias de motivación y retención de sus empleados.

Un Centro Fitness, considerándolo en la gestión de recursos humanos como cualquier empresa, debe aplicar medidas de desarrollo profesional, motivación, retribución variable o gamificación que permita que el centro logre el mayor de los retos actuales, la fidelización de los clientes por el incremento de la satisfacción de la dimensión de los trabajadores del centro.

REFERENCIAS

- Bakken, A. (2004). Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 4(2), 95-115. <https://doi.org/10.1080/16184740408737471>
- Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., Crovetto, M., Barbado, C., Boned, C., & Felipe, J. L. (2015). Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of Sport and Health Research*, 7(2), 81-90.
- Gambau, V. (2011). Deporte y Empleo en España: dificultades de estudio y de intervención. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 394, 13-36. <https://doi.org/10.1017/CB09781107415324.004>
- García Fernández, J., Fernandez-Gavira, J., Pereira, E., & Burgos Gil, M. y Cepero González, M. (2019). Clasificación de los centros deportivos fitness en función del número de clientes y de trabajadores. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 426 (Esp.), 210-218
- Carvalho, J. (2014). La gestión de los recursos humanos en los centros de fitness y su relación con el rendimiento organizacional. *Intangible Capital*, 10(5), 985-1002. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3926/ic.537>
- García Fernández, J., Lago-Hidalgo, J., & Fernández-Gavira, J. (2011). Gestión del tiempo de directores deportivos en centros fitness. *Revista Internacional De Medicina Y Ciencias De La Actividad Física Y Del Deporte*, 11(44), 674-689.
- González-Naveros, S. (2015). *El perfil del Gestor Deportivo en municipios andaluces de más de 10.000 hab.* Universidad de Granada.
- Guedes de Carvalho, P., Maças Nunes, P., & Serrasqueiro, Z. (2013). Growth determinants of small- and medium-sized fitness enterprises: empirical evidence from Portugal. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 428-449. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.810296>
- Rial-Boubeta, J., Varela-Mallou, J., & Rial-Boubeta, A. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. (Modelling and Measuring Perceived Quality in Sports Centres: QSport-10 scale). *Revista*



*Internacional de Ciencias
del Deporte*, 6, 57-73.
<https://doi.org/10.5232/ricyde2010.01804>

Rodríguez-Cañamero, S., García-
Unanue, J., Peñas, L. E., &

Gallardo, L. (2015). Hábitos futuros de los ex-
clientes en centros
deportivos. *Journal of
Sports Economics &
Management*, 5, 54-64.