

VIVAGYM Y FITNESS HUT TRANSFORMACIÓN DE LAS VENTAS A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA¹

LOS DILEMAS DEL EQUIPO DIRECTIVO DE VIVAGYM

El equipo de dirección del grupo Vivagym, liderado por su CEO, Juan del Río, se enfrentaba al reto de llevar a cabo una importante transformación en el modelo comercial de la empresa portuguesa Fitness Hut, adquirida por el grupo en 2018. En 2021 Vivagym era uno de los principales operadores en el mercado del *fitness*² de bajo coste (en adelante *low cost*) en España, con más de 50 gimnasios, aproximadamente 112.000 socios y una plantilla de algo más de 520 empleados.

Pensaban que esa transformación en la cadena portuguesa podría servir de modelo si seguían manteniendo el nivel de crecimiento, mediante la adquisición de cadenas de gimnasios y aperturas propias. Se encontraban en el tercer trimestre de 2021 y las buenas noticias sobre el ritmo de vacunación contra la COVID y el regreso a cierta normalidad se habían convertido en el acicate para afrontar ese proceso de transformación.

La idea era homogeneizar todo lo posible el modelo comercial de los dos países, así como las tecnologías que lo facilitaban. Tenían un año por delante para hacer todos los ajustes necesarios. Estaba claro el objetivo, pero lo importante era acertar con la correcta ejecución. La empresa que habían comprado en Portugal tenía unos niveles muy buenos de facturación (39 millones de euros en 2018), pero en algunos aspectos estaba algo anticuada.

Contaba con una plantilla de vendedores muy numerosa y pocas herramientas digitales que ayudaran a la venta. Adicionalmente, la dependencia del equipo comercial había derivado en un distanciamiento entre los equipos de venta y los de operaciones.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el colaborador docente José María Camacho Baena, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2022, Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Se define como *fitness* al conjunto de ejercicios gimnásticos que se repiten varias veces por semana para conseguir una buena forma física. Normalmente estos ejercicios se realizan en espacios deportivos específicos, como los gimnasios.

Entre la promesa de servicio y la entrega de esos servicios se producía una cierta desconexión, que quedaba particularmente patente en la función del director de cada gimnasio, el cual no tenía responsabilidad directa sobre la cuenta de resultados. Esta figura del director del gimnasio había estado enfocada fundamentalmente hacia la calidad del servicio, cuyo principal indicador era el NPS (*Net Promoter Score*)³.

El equipo de dirección de Vivagym ya había dado pasos hacia la transformación de las ventas en España, pero el reto era hacerlo en otra empresa con una cultura distinta y en otro país. Además, desde la adquisición de Fitness Hut en 2018, había ciertas reticencias entre los miembros del gobierno corporativo portugués respecto al objetivo de hacer crecer la cadena allí, porque pensaban que no lograrían captar más cuota de mercado. En muchas de las reuniones del equipo directivo, una de las reflexiones recurrentes era señalar que la transformación digital tenía más de ‘transformación’ que de ‘digital’.

Aún no tenían claro si debían intentar que la totalidad de las ventas de Fitness Hut se generasen exclusivamente en el canal *online* o por el contrario seguir con un *mix* de ventas procedentes tanto del canal *online* como de la fuerza de ventas tradicional. ¿Por dónde debían empezar sin que los cambios influyeran negativamente en los resultados económicos y en el ánimo del personal de Fitness Hut?

El principal reto se centraba en la transformación de la cultura comercial en la cadena portuguesa aprovechando los puntos fuertes que ya presentaba. El impacto de la COVID en los hábitos de consumo de *fitness* había sido significativo y resultaba prioritario recuperar los niveles de ingresos previos a la pandemia. También se notaba cierta preocupación por el futuro a la vista de nuevas tendencias surgidas en las redes sociales, como el “*fitness* en casa”, o de otras iniciativas empresariales como Peloton⁴, a la que llamaban “el Netflix del *spinning*”. Mientras los gimnasios cerraban, el auge de la práctica deportiva daba alas a una modalidad que ya llevaba años ganando terreno: el *fitness* en remoto.

³ Se trata de una herramienta que facilita medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones. Fue introducida en 2003 por Reichheld en su artículo “The One Number You Need to Grow” (El único número que necesita para crecer) publicado en *Harvard Business Review*. El NPS se basa en una sola pregunta: “En una escala de 0 a 10 ¿cómo de probable es que recomiende nuestro producto o servicio a un familiar o amigo?”, donde 0 es “Muy improbable” y 10 es “Definitivamente lo recomendaría”. Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores (9 o 10), pasivos o indiferentes (7 u 8) y detractores (6 o menos). Para obtener un resultado se restan los detractores a los promotores, y ese resultado se divide entre el total de respuestas obtenidas y se multiplica por 100, consiguiendo un indicador (no un porcentaje) con el que medir el nivel de lealtad de sus clientes. El índice NPS puede ser tan bajo como -100 (todo el mundo es detractor) o tan alto como 100 (todo el mundo es promotor). Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 ya es excelente.

⁴ Empresa estadounidense de medios y equipos para el ejercicio físico, fundada en 2012. Los principales productos de Peloton son bicicletas estáticas y cintas de correr conectadas a Internet, que permiten a los suscriptores mensuales participar de forma remota en clases a través de medios de transmisión. Peloton vendía las bicicletas por 2.000 \$ aproximadamente y además cobraba una suscripción mensual de 39 \$ para acceder a clases y funciones adicionales en su equipo de ejercicio, o 12,99 \$ para usuarios que solo accedían al contenido a través de la aplicación o del sitio web. En 2020 obtuvo unos ingresos de 1.850 millones de dólares. Peloton funcionaba casi como una red social. La sensación de pertenecer a una comunidad parecía explicar parte de su éxito.

HISTORIA DE VIVAGYM Y FITNESS HUT

Vivagym se fundó en 2011 en Málaga, con el apoyo de inversores expertos en *fitness* de Reino Unido. Desde su creación, la compañía se había establecido como uno de los principales operadores de gimnasios de bajo coste de España. Abrieron su primer gimnasio en Hospitalet de Llobregat (Barcelona), irrumpiendo en un sector muy atomizado y sin consolidar.

El fondo de inversión *Bridges Fund Management* adquirió en 2015 una participación mayoritaria de la compañía. Gracias al impulso que supuso esta compra, en enero de 2018 adquirieron la cadena portuguesa de gimnasios Fitness Hut, con más de 40 establecimientos en Portugal. En noviembre de 2019 también adquirieron la cadena española Duet Fit, que se integró completamente en Vivagym.

Esas adquisiciones permitieron alcanzar a la compañía una muy buena posición en la Península Ibérica, tanto en facturación, como en gimnasios y número de socios. En el marco del *fitness* europeo, en 2019, Vivagym Group alcanzó la posición 24 en la lista de los principales operadores.

Fitness Hut se había fundado también en 2011 por tres empresarios de la industria del *fitness*. La compañía registró desde entonces un crecimiento constante año tras año en Portugal. A través de su modelo pionero, de oferta de valor a un precio asequible, Fitness Hut desarrolló una estrategia de “*Blue Ocean*” (océano azul)⁵ y consiguió colocar sus primeros 25 gimnasios en las mejores ubicaciones de Lisboa y Oporto. La propuesta de valor de Fitness Hut tenía vocación de liderazgo en cuanto a precio, pero no era un verdadero modelo *low cost*.

Vivagym abrió en Barcelona en mayo de 2021 el que sería su centro número 97 en la Península Ibérica, sumando entonces 55 ubicados en España y 42 en Portugal. Con esta primera apertura de 2021 se reactivaba su plan de expansión. Solo en Barcelona ya contaban con 20 centros, todos ellos ocupando localizaciones estratégicas en entornos urbanos.

En el [Anexo 1](#) se puede consultar la evolución en facturación, número de centros, abonados y cuota de mercado por segmentos de gimnasios en España. También en el [Anexo 2](#) se puede comprobar la distribución de gimnasios de los principales operadores por comunidades autónomas, si bien se trata de datos relativos, dada la existencia de muchísimos gimnasios independientes.

⁵ La estrategia de *océano azul* fue creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores de INSEAD Business School. Esta teoría fue acuñada en el año 2005, tras la publicación de su obra, titulada *Estrategia del océano azul*. Estos autores defienden que el éxito o el fracaso de las compañías se encuentra en la competencia, por lo que la diferenciación es fundamental. Con esta teoría señalan que, en los últimos años, la estrategia de las compañías se ha centrado en competir en mercados saturados por la competencia (océano rojo) en lugar de encontrar nuevos nichos de mercado en los que diferenciarse (océano azul).