

FITNESS

Capital riesgo, compras y adiós al 19,9 euros: así es la carrera del gimnasio 'low cost' por el liderazgo en España

El proceso de concentración del sector ha llegado al bajo coste, aupado por los fondos de inversión que exigen aumentar rápidamente el tamaño de las compañías y mejorar su rentabilidad antes de invertir. En ese proceso, mejorar el servicio e incrementar la tarifa ha sido vital.

P. López
18 nov 2019 - 04:56



Año 2011. Altafit debuta en el fitness español con un lema, *la opción inteligente*, una propuesta *low cost* en un contexto de crisis. La fórmula idónea para crecer durante la recesión a ritmo acelerado, con 34 aperturas en tres años para convertirse en el campeón nacional en número de centros. Lejos de seguir con ese mismo enfoque, en 2014 viró su estrategia y cambió su eslogan a *el precio es lo de menos*, un movimiento que no fue baladí ni exclusivo de esta empresa.

Era el primer síntoma de lo que hoy es una clara carrera por el liderazgo del segmento de bajo coste y la búsqueda de la rentabilidad. Aquellas que empezaron como cadenas de bajo coste, se han repositionado en el mercado

como gimnasios en los que el precio no es el único valor, a diferencia del *low cost* alemán, holandés y británico. En diez años, la tarifa mensual ha subido de 19,90 euros a rozar casi los treinta euros, se ha dejado atrás la guerra de precios, y los fondos de inversión han adquirido cadenas. Y, como resultado, se ha conformado un nuevo liderazgo en este segmento, cimentado en el crecimiento orgánico y mediante adquisiciones. Quién se detiene, retrocede.

“Llega un momento en que los operadores deben decidir entre vender o crecer, entre desinvertir o comprar, porque quedarse estático no es posible”, explica Pelayo Novoa, socio de la consultora BDO, que ha intermediado numerosas operaciones corporativas en el sector. “Estamos en pleno proceso de concentración que obliga a los operadores a posicionarse y preguntarse: ‘¿qué *player* quiero ser?’”, afirma. La consecuencia es que el mercado sigue estando atomizado y formado por numerosas cadenas, aunque cada se está concentrando más.

¿Cómo es el mapa de los operadores que ofrecen precios inferiores a treinta euros? A cierre de 2018 operaban 282 gimnasios de este segmento, un 40% más que en 2014, según el informe del *low cost* en España elaborado por Valgo. Es una oferta muy concentrada en Madrid, que representa el 37,5% del mercado por volumen de instalaciones, seguida de Cataluña, con el 13,4%.

Altafit mantiene el liderazgo por volumen de instalaciones en España, donde ha pasado de 34 a 57 clubes entre 2014 y 2018, un primer puesto que no tendría de no ser por el fondo MCH, que compró la compañía en 2017. Previamente, la firma de inversión se había hecho con el control de Ifitness, a la que integró en un gran grupo de gimnasios.

Es una operación que le permitió ganar capilaridad en el mercado, un objetivo que Altafit ha tenido desde sus orígenes. El caso opuesto es Duet Fit, recientemente adquirida por Viva Gym Group por más de treinta millones de euros, un movimiento para convertirse en el mayor *player* de la Península Ibérica.

Detrás de estas dos adquisiciones hay dos compañías controladas por fondos de inversión, que se han convertido en un aliado para financiar la expansión con clubes propios o las adquisiciones, un papel que ejecutan por necesidad. “Un fondo no entra en una compañía si no tiene claro que vaya a multiplicar su tamaño para obtener un rendimiento de al menos un 20%”, asegura Pelayo Novoa. En este sentido, también han optado por adquirir centros franquiciados con el fin de controlar al 100% la marca y no vender la licencia a terceros, como en su día hizo Altafit.

Salir de compras se ha convertido en un *must* para duplicar el volumen de negocio, y consolidar posiciones es un objetivo relevante. “Las cadenas con fondos detrás quieren liderar; Duet Fit es un clúster en Barcelona, y los operadores están dispuestos a pagar un plus por ese valor que les permitirá ser un número uno”, explica Anselmo Méndez, consejero delegado de Grupo Duet. De ahí que este tipo de cadenas se apoyen en las operaciones corporativas para crecer, ya que por la vía orgánica el proceso es más lento. “Te permiten ganar tiempo, velocidad y clientes, aunque generan dificultades en el proceso de integración”, reconoce José Antonio Sevilla, socio fundador y director general del grupo

El deseo de controlar el mercado por parte de las cadenas controladas por fondos y la ambición del resto de los operadores por seguir siendo relevantes en el sector ha dado el pistoletazo de salida a una carrera sin freno por el liderazgo. Prueba de ello es que Altafit ha anunciado un carrusel de más de diez aperturas para el próximo año tras comprar seis clubes, tres de ellos franquiciados, que DreamFit está preparando 13 más hasta 2021 con una inversión de más de cuarenta millones de euros, y que Viva Gym ha adquirido Fitness Hut y Duet Fit.

En ese afán de expansión, los directivos reivindican un modelo de gimnasio que ha evolucionado del bajo coste al valor por precio con el servicio como pilar. “Surgimos en un momento en que la palabra *low cost* era *friendly*, pero en 2014 pasó a ser peyorativa; fue un momento de guerra de precios con tarifas inferiores a 10 euros, de la que nos desmarcamos porque no queríamos entrar en esa batalla”, explica José Antonio Sevilla, de Altafit. Es cierto que la compañía mantiene la tarifa de 19,90 euros al mes, pero sólo cuando se contrata la cuota anual, ya que el abono mensual se ha elevado hasta 29,90 euros.

Los fondos de inversión que controlan cadena de gimnasios con tarifas económicas han empujado su crecimiento con operaciones corporativas

DreamFit, una de las cadenas que no renuncia a presentarse como *low cost*, también ha elevado su precio hasta 28,90 euros. Los *players* que ofrecían tarifas mensuales a menos de diez euros, como F-19 Basic Fitness, han desaparecido. McFit, que durante

dos décadas se había mostrado fiel a su modelo de bajo coste sin ofrecer clases presenciales, ha subido la tarifa mensual, aunque sigue lanzando promociones de 5,90 euros al mes. Eso sí, ha empezado a ofrecer sesiones con monitor, algo que durante dos décadas no había hecho. Incluso la holandesa Basic-Fit ha simplificado su sistema de tarifas y ha incrementado su ticket medio.

Dicho de otro modo, los operadores internacionales se han adaptado al modelo español, que ha despertado el interés de las cadenas de bajo coste del extranjero. “En España se ha apostado por un modelo *low cost* que no es el original: prevalece el valor, el servicio y una ubicación confortable, y por eso el precio ha aumentado”, explica Anselmo Méndez. “Cuando tu propuesta de valor mejora con servicio y clases dirigidas, puedes subir la cuota y el modelo es más rentable”, manifiesta.

Es una visión que coincide con la de Carlos Casteñeda, fundador de Fitup, que afirma que “todos los operadores que hemos sobrevivido tenemos un denominador común, que es dar el servicio esencial y sin complementos que generen un incremento en el precio”. El directivo afirma que, “sin prescindir del factor humano, nos apoyamos en la tecnología para acompañar al cliente”, lo que a su vez permite reducir los costes. Son medidas que han permitido mejorar la rentabilidad de los centros, una condición *sine qua non* para atraer el interés de los inversores, ya sean fondos o cadenas de gimnasios interesadas en adquirir clubes.

En un mercado en que los ciclos de inversión de los fondos rondan los cinco años, es probable que en los próximos años el sector presencie operaciones corporativas entre firmas de inversión. “Llegará un momento en que varios fondos quieran vender, y entonces se acordarán operaciones corporativas entre cadenas; será entonces cuando el mercado se concentre mucho más”, vaticina Novoa.