

MÓDULO 1: MODELO DE NEGOCIO DE LOS CENTROS BOUTIQUES

Clase 5. Criterios de análisis de capacidad de explotación de nuestro centro boutique

5.1. Análisis de mercado potencial / Hipótesis de penetración y ventas

Estudiar el mercado potencial de clientes que podemos conseguir en nuestro entorno, representa uno de los factores más determinantes en la estimación de rentabilidad del mismo, y se considera un elemento imprescindible para diseñar estrategias de marketing (comunicación y ventas) y proyecciones económicas fiables. Para ello debemos plantear una hipótesis razonada de la penetración que nuestro centro boutique conseguirá en su mercado objetivo, y cómo se comportará con alta probabilidad la demanda de clientes.

Hipótesis de penetración:

- Segmentación sectorial (Mercado fitness): para analizar los clientes potenciales de un centro boutique es necesario realizar una serie de segmentaciones y filtros específicos del sector fitness:
 - Porcentaje de población general que hace deporte habitualmente (por sexo, edad, núcleo urbano o rural, etc.), que oscila entre el 45% y 55% de la población según contexto geográfico.
 - A este resultado, se aplica el porcentaje de usuarios que contratan servicios fitness en centros deportivos (entre el 12% y el 18% de la población deportista según territorios).
 - Una vez contamos con estos datos, se aplican los filtros por horquillas de edad que mayoritariamente consumen servicios de entrenamiento en un centro Sano estándar, preferentemente entre los 25 y los 55 años. Con estos datos conseguimos la primera segmentación de clientes potenciales en el radio de acción que tiene nuestro centro Sano.
 - Poder adquisitivo medio: nivel de renta medio de la población residente en la zona de influencia directa. Normalmente la oferta de servicios

boutiques cuentan con un ticket medio superior a los centros convencionales del entorno, y debemos analizar el perfil socio-económico de nuestro contexto para determinar rangos de precio coherentes, y porcentaje de población con posibilidades económicas de consumir nuestros servicios.

| HIPÓTESIS CLIENTES CENTRO SANO PUERTO REAL | | |
|--|----------|------------|
| CONCEPTOS | CANTIDAD | TOTAL |
| POBLACIÓN TOTAL residente | 39.000 | 39.000 |
| Pob. Rango 30-65 años | 55% | 21.450 |
| Población deportista (*) | 45% | 9.653 |
| % Pob. Cliente fitness (*) | 13% | 1.255 |
| % Pob. Renta media/media | 42% | 527 |

Tabla 1. Cálculo potencial de cliente en un centro de la cadena Sano Center.

- Radio de acción de un centro boutique: el perfil de los centros boutiques se equipara con centros de cercanía o proximidad, es decir, vinculados a los residenciales o corporativos que hay en su entorno. Normalmente se aplican los siguientes criterios para trazar las isócronas de influencia:
 - 15 minutos a pie / bicicleta.
 - 10 minutos en coche (aparcamiento seguro o muy posible).

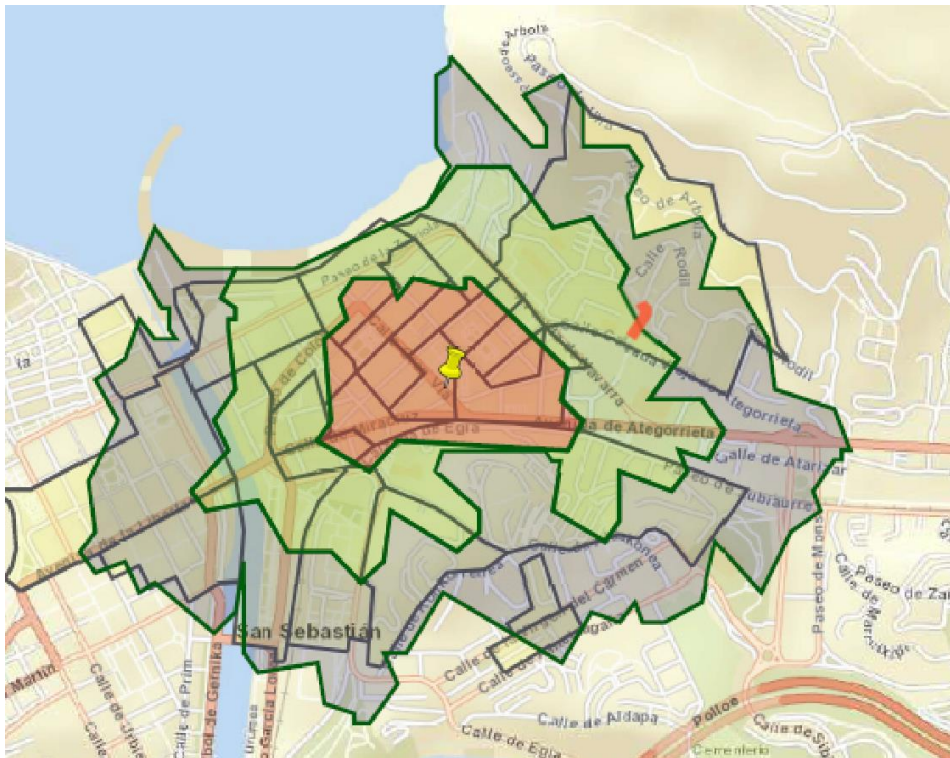


Figura 1. Diseño de isócronas en análisis de geom (Asexor) para centro Sano Donosti.

- Una vez contamos con la cifra potencial de usuarios en un territorio concreto, aplicamos segmentaciones cualitativas que nos permiten estimar el nº de clientes potenciales:
 - Nivel académico.
 - Nivel de consumo de online de seguros médicos, servicios estéticos y nutricionales a través de comercio electrónico.
- La cifra resultante debe ser al menos 5 veces superior al número mínimo de clientes calculados para conseguir punto de equilibrio en nuestro centro, lo que nos podría garantizar supervivencia ante las rotaciones de cliente previsibles en los primeros años de gestión.

5.2. Perfil de clientes potenciales

Aunque este contenido será trabajado más adelante en el Módulo de Marketing y Comunicación en profundidad, adelantamos en este apartado los rasgos diferenciales que caracterizan la tipología de clientes en los centros boutiques, necesario para analizar el perfil de cliente objetivo. Los rasgos distintivos del perfil de clientes potenciales de los centros boutique son:

- Clientes con madurez de consumo de servicios fitness, cansados del trato impersonal de los modelos de fitness convencional, más cercanos a un autoservicio o un parking de rotación.
- Clientes de perfil urbano, millennials y generación Z, que priorizan su cuidado personal integral a otras cuestiones que antaño se consideraban imprescindibles para su desarrollo vital: coche, piso, etc.
- Clientes que se encuentran fuera de la esfera convencional del fitness, incapaces de automotivarse para adquirir un hábito de ejercicio físico, y con necesidad de ser tutorizados y acompañados en el proceso de iniciación.
- Clientes mayoritariamente femeninos, en una relación 60% - 40% respecto de la población masculina.
- Clientes que buscan experiencias “wow”, no sólo entrenar con fines utilitarios o saludables, sino vivir experiencias compartidas en grupo.
- Clientes que buscan una identificación socio-deportiva en un ambiente motivante y personalizado, generando el efecto “tribu” con los compañeros de marca.
- Clientes que buscan entrenar, no entretenerse, y una mejor relación de tiempo de entreno y resultados: eficacia y eficiencia entre lo que pagan y lo que reciben.

- Clientes que buscan aprender y evolucionar en su rendimiento y conocimiento del mundo del fitness, y para ello incorporan los wearables tecnológicos de monitorización y la evaluación periódica y personalizada.

5.3. Nichos de mercado y alianzas estratégicas

Como en el caso del apartado 2., adelantamos este contenido que será trabajado en profundidad en el Módulo de Mk y Comunicación para entender la lógica en el proceso de configuración de la hipótesis de penetración.

El nicho principal de clientes en los centros boutiques lo encontramos en perfiles de mediana edad, entre los 25 y 50 años, clase media y media alta, y con objetivos de mejora de salud e imagen corporal. Las alianzas sinérgicas para llegar a estos perfiles podemos orientarlas a:

- Centros de enseñanza, academias y resto de instituciones educativas.
- Asociaciones vecinales, comerciales o empresariales del entorno del centro.
- Establecimientos de perfil médico – sanitario y estético: nutrición, fisioterapia, parafarmacias, belleza y estética, tiendas de nutrición deportiva, etc.

A este segmento mayoritario de clientes se añaden aquellos que buscan una mejora de rendimiento para la práctica deportiva, y junto a estos aquellas personas con distintas patologías motóricas, neurodegenerativas o cardio-respiratorias, necesitados de una prescripción personalizada y con atención exclusiva. Las alianzas sinérgicas para llegar a estos perfiles:

- Clubes deportivos de la localidad. Clubes de runners, triathlon, ciclismo, fútbol, pádel, golf, etc.
- Sector médico sanitario en general público y privado.
- Asociaciones especializadas en enfermedades concretas: oncológicas, neurodegenerativas, hepáticas y renales, metabólicas, etc.

Por último, encontramos un nicho de mercado en el sector corporativo o empresarial del entorno de los centros, donde se pueden ofrecer convenios o acuerdos especiales para aplicar beneficios a los trabajadores de estas entidades, tanto en los servicios offline como en las plataformas online que cada vez más proliferan en la carta de servicios tipo de los centros boutique.

5.4. Hipótesis de capacidad y aforo potencial

Para el cálculo de los aforos potenciales máximos de cada centro, consideraremos:

- El nº de salas y tamaño de las mismas,
- La programación semanal de sesiones en las distintas franjas horarias en las que está operativo el centro.
- La ratio cliente – entrenador que planteamos en nuestra propuesta de valor. No es lo mismo un small group de 36 clientes en una sesión bootcamp (modelo Trib3 o Orange Theory), que un small group de Sano Center con 6 clientes / entrenador / sesión.



Figura 2. Imágenes de clases en Trib3 Cuzco y Sano Center Huerca Overa.

- Las ratios de aforo potencial en función del tamaño de las salas y la tipología de producto:

| PRODUCTO | tamaño de la sala de etc. | | |
|----------|---------------------------|------------|----------|
| | 35-50 m. | 50 - 65 m. | 65-80 m. |
| GROUP | 6-8 | 7-9 | 8-10 |
| ROUND | 8 | 10-12 | 12-16 |
| PT | 1-2 | | |

Tabla 2. Aforo potencial de clientes según tamaño de la sala en un centro de la cadena Sano Center.

- A partir de este cálculo se realizan las estimaciones de aforo en cada franja horaria de servicio público, atendiendo a las fluctuaciones de demanda pico y valle exclusivas de nuestro sector. Calcularemos aforos hora, día, semana y mes, con objeto de realizar las estimaciones de penetración en términos porcentuales y siguiendo la progresión tipo de los centros Sano aperturados:

| | DIA DE SEMANA TIPO / ESTIMACIÓN DE AFOROS | | | | | Plazas/ hora | |
|----------------------|---|------------------------|-----------------------|----|--|--------------|----------------|
| | SALA 1 (group agendada) | SALA 2 (group open) | SALA 3 round open) | PT | | | |
| 8:00 | 8 | | 12 | 2 | | 22 | |
| 9:00 | 8 | 7 | 12 | | | 27 | |
| 10:00 | 8 | 7 | 12 | | | 27 | |
| 11:00 | 8 | | | 2 | | 10 | |
| 12:00 | | | | 2 | | 2 | |
| 13:00 | | | 12 | 2 | | 14 | |
| 14:00 | 8 | | 12 | | | 20 | |
| 15:00 | | | 12 | | | 12 | |
| 17:00 | 8 | | | | | 8 | |
| 18:00 | 8 | | 12 | 2 | | 22 | |
| 19:00 | 8 | 7 | 12 | | | 27 | |
| 20:00 | 8 | 7 | 12 | | | 27 | |
| 21:00 | 8 | 7 | 12 | | | 27 | |
| 22:00 | | | 12 | | | 12 | |
| tt día | 80 | 35 | 132 | 10 | | 257 | Plazas/día |
| tt sem | 320 | 140 | 660 | 45 | | 1165 | Plazas/sem |
| ratio/ses/sem | 2 | 2 | 3 | 2 | | | |
| tt clientes | 160 | 70 | 220 | 23 | | 473 | 100% capacidad |

Tabla 3. Programación semanal en un centro de la cadena Sano Center.

5.5. Cálculo de la tasa de pérdida de clientes (churn-rate mensual/anual) y la tasa de crecimiento neto de clientes en un centro boutique

- **Tasa de pérdida de clientes o churn-rate:** tan importante como las altas (ventas) de nuevos clientes mensuales es evitar las bajas de clientes.
 - Cómo calcular la tasa de pérdida de clientes:
 - En primer lugar, hay que determinar la periodicidad: semana, mes, trimestre o año. Sea cual sea tu elección, tienes que obtener la siguiente información:
 - S-El número de clientes que existen al inicio del periodo.
 - E-El número de clientes que hay al final del periodo.
 - A-El número de clientes que se han ganado durante ese periodo.
 - Para calcular la tasa de pérdida de clientes, hay que restar el número de clientes que hay al final del periodo (E) y el número de nuevos clientes que se han conseguido (A). Luego, dividir entre el número de clientes que había al inicio del periodo (S) y multiplicar finalmente por 100.

- En general este indicador es realmente bajo en los centros fitness boutique, dada la personalización y vínculo cercano que mantienen con los clientes, frente al resto de segmentos fitness, cuya tasa es mucho mayor. En el caso de los centros boutiques la tasa de pérdida de clientes (churn-rate) oscila en una horquilla entre un 2-4%. La cadena Sano Center alcanzó en 2019 una tasa de cancelación promedio del 2,6% en sus 44 centros activos.
- Una tasa de pérdida de cliente superior al 4% indica un claro problema de retención de clientes, lo que puede conllevar importantes problemas de sostenibilidad y viabilidad de nuestro negocio.

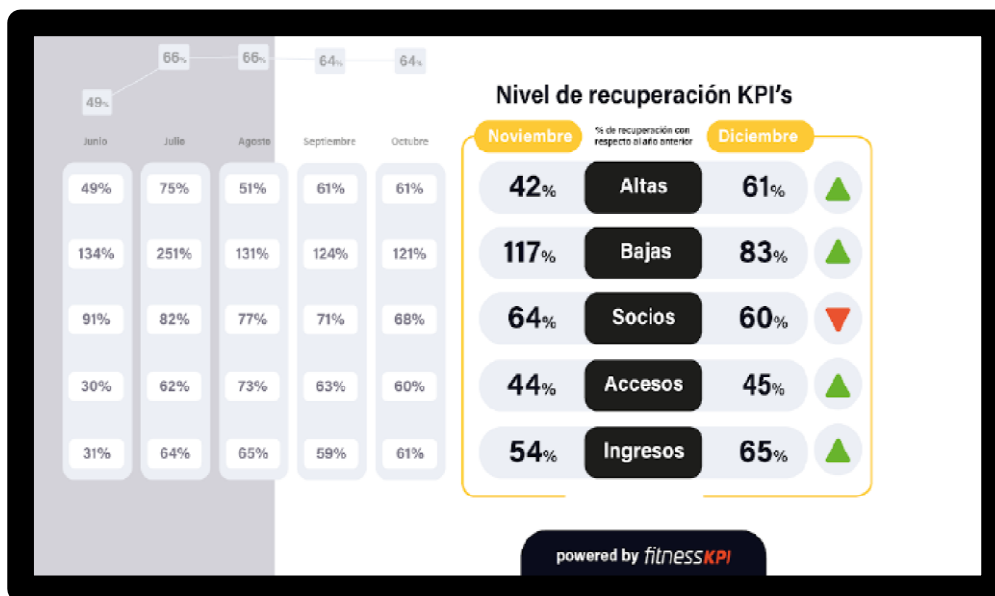


Figura 3. Informe de KPI'S clave de indicadores cliente en sector fitness 2020. Fitness KPI.

- **Tasa de crecimiento neto:** esta tasa la calculamos restando del n° neto de altas mes las bajas que se registran mensualmente. Si el resultado es positivo estaremos en crecimiento neto, y este debe ser el estado deseable de los centros al menos hasta la fase de madurez y consolidación. Si el resultado es negativo, debemos mejorar en la estrategia de captación de nuevos clientes, mejorando los procesos de comercialización y mk, y tratando en primer término de taponar la pérdida de clientes (retención).

A continuación vamos a revisar un ejemplo práctico de la gestión de indicadores de comportamiento cliente en un centro boutique (Sano Center Adra).

- En este ejemplo observamos un análisis de indicadores de rendimiento de centro, centrado en aquellos que reflejan el ciclo de vida de los clientes del centro en relación a los datos agregados de la cadena Sano: n° total de clientes / mes, altas, bajas, tasa de abandono (churn rate), tasa de crecimiento neto.

| SANO ADRA | sep-20 | oct-20 | nov-20 | dic-20 | TOTAL | promedio |
|------------------|--------|--------|--------|--------|-------|----------|
| CLIENTES TOTALES | 144 | 159 | 159 | 0 | 462 | 154 |
| NUEVAS ALTAS | 6 | 10 | 2 | 0 | 18 | 6 |
| BAJAS | 6 | 0 | 0 | 0 | 6 | 2 |
| CHURN RATE | 4% | 0% | 0% | 0 | 4,17% | 1,39% |
| CRECIMIENTO NETO | 0 | 10 | 2 | 0 | 12 | 4 |

Tabla 4. KPI´s analizados 3º cuatrimestre 2020 Sano Center Adra.

| total CADENA SANO | sep-20 | oct-20 | nov-20 | dic-20 | TOTAL | promedio |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|-------|----------|
| CLIENTES TOTALES | 154 | 163 | 159 | 0 | 476 | 159 |
| NUEVAS ALTAS | 15 | 11 | 6 | 0 | 33 | 11 |
| BAJAS | 4 | 4 | 6 | 0 | 14 | 5 |
| CHURN RATE | 2,33% | 2,64% | 3,81% | 0 | 8,78% | 2,93% |
| CRECIMIENTO NETO | 12 | 7 | 0 | 0 | 19 | 6 |

Tabla 5. KPI´s analizados 3º cuatrimestre 2020 Cadena Sano Center.



Figura 4. Informe de resultados KPI´s customer en un centro de la cadena Sano Center.

Bibliografía

- SANO COMMUNITY PLATAFORMA. Info ratios departamento cliente de Sano Lidera S.L. 2019. (Consulta de 15-05-20).

- *BLOG BRANDWATCH. Cómo calcular y aumentar la tasa de retención de clientes. Kit Smith. 2017. (Consulta de 14-12-20)*
<https://www.brandwatch.com/es/blog/retencion-de-clientes/>.
- *BLOG CUANTO VALE UN EURO. José Carlos Alvarez. Consulta de 19-01-21).*
<https://www.cuanto vale un euro.es/>. <https://www.cuanto vale un euro.es/sirve-ebitda-dummies/>.
- *BLOG DE CONSULTORÍA FINANCIERA. Kerfant. Consulta de 20-01-21).*
<https://blog.cofike.com/tasa-interna-de-retorno-tir/>.
- *BDO. El mercado del fitness en España en 2020: hacia un nuevo mapa, (2019).*