



## **Gestión deportiva en tiempos de crisis. Una tarea nada fácil**

*Eva Cañizares Rivas*

Ser empresario o directivo en estos tiempos de crisis no es tarea fácil. Y el sector deportivo no escapa a ello. Son muchas las decisiones difíciles que hay que tomar y mucha la información que hay que valorar. Y el problema es que no siempre uno es experto en la materia, como es mi caso, una abogada reciclada que ha enfocado su actividad profesional al deporte. Si a ello unimos la rapidez con la que se suceden las cosas, y la inmediatez que nos requieren determinadas decisiones, que nos hace perder la perspectiva y el talento para ver nuevas opciones, y nos lleva, en muchas ocasiones, a acudir a soluciones ya usadas en el pasado, el resultado es que cada vez restamos más espacio a la creatividad. En esta situación el círculo vicioso se refuerza, convirtiéndose en uno de los grandes obstáculos con los que nos encontramos directivos y empresarios.

Llevamos siete años de crisis y son muchos los centros deportivos y gimnasios que han notado sus efectos con una reducción considerable de sus usuarios. Si bien es verdad que algunos, muchos, han ignorado sistemáticamente todo criterio de prudencia y sensatez, lo que los ha llevado a pozos - sin fondos - de deudas y concursos de acreedores, sin embargo, otros han intentado adaptarse a los tiempos que corren, ajustando sus presupuestos y cerrando el grifo del despilfarro y el derroche. No existen fórmulas mágicas para salir

de los números rojos, solo la buena planificación y ser conscientes de que no se puede mantener siempre el mismo ritmo de vida. Tan obvio y pueril como eso. El problema empieza cuando los gastos superan a los ingresos, lo que, irremediablemente, termina en bancarrota. Ante esta situación los gestores de los centros deportivos tenemos que reaccionar, pero... ¿cómo hacerlo?

Pues bien, lo primero que se nos pasa por la mente a muchos empresarios o directores es eliminar gastos reduciendo servicios y personal. Sin embargo, esta solución es errónea porque conduce a una situación aún más crítica, ya que el usuario que aguanta el tirón terminará percibiendo un gimnasio en crisis, con menos actividad, con menos monitores, con menos clientes. En definitiva, con menos vida. Esto le producirá apatía y desgaste y terminará causándole rechazo el centro deportivo.

Algunos nos atrevemos y reducimos las tarifas de los servicios que prestamos a nuestros usuarios. Gastamos más, ganamos menos pero conservamos a la mayoría de los usuarios, y esto, en el momento actual, es muy importante, aunque en muchos casos suponga, en un principio, una reducción considerable de los ingresos.

Por tanto, es imprescindible que los gestores deportivos empleemos fórmulas creativas, para lo cual es absolutamente necesario tener en cuenta el apoyo y las propuestas tanto de nuestros usuarios como de nuestros trabajadores (monitores, administrativos, comerciales y demás operarios).

En cuanto al personal, para lograr su apoyo tenemos que salir de la rutina en la que estamos inmersos, relacionarnos, mimetizarnos más con nuestros trabajadores, reunirnos con ellos, hacerles sentir

parte esencial de una empresa de la que también son responsables y que tiene que funcionar por el bien de todos. Tenemos que organizar la empresa para que estos trabajadores que permanecen a “las duras”, mañana, cuando la crisis forme parte del pasado, vean compensado su esfuerzo, dedicación e implicación con un mejor salario y con incentivos que les mantengan más motivados y alimente en ellos la creatividad, puesto que es con la creatividad con lo que los trabajadores del centro deportivo pueden aportar más en la supervivencia de la empresa en tiempos de crisis. Y es nuestro trabajo, como empresario o director del Centro, lograr que en nuestro equipo humano afloren nuevas ideas que hagan que la empresa sea viable. Pero, para eso, tenemos que contar con ellos, provocarles y, sobre todo, escucharles. La motivación del personal es algo de lo que todos hablamos, todos conocemos, pero pocos practicamos. Cómo se nos llena la boca hablando de eso tan esnob como es la “lluvia de ideas”, pero qué poquitas veces se lleva a la práctica.

En cuanto a los usuarios, ahora más que nunca, debemos acercarnos a ellos, preguntarles y escucharles, y, sobre todo, ser más sensible a los problemas de aquellos que lo están pasando mal y que, si no les damos soluciones, tendrán que abandonar el centro deportivo. Es increíble cómo con ayuda de los usuarios podemos lograr remedios “anticrisis”, ideas creativas que les ayuden a quedarse en nuestro gimnasio o instalación deportiva. Particularmente, lo que más me gusta de mi día a día son los ratos que paso en la instalación charlando con los usuarios, preguntándoles qué tal llevan el día, cómo encuentran el agua de la piscina, la limpieza de la instalación, si les gustan las nuevas máquinas que hemos adquirido para la sala fitness, la nueva actividad para mayores de la mañana, qué tal ha salido su marido de la operación a la que se ha sometido, si su hijo ha encontrado trabajo, etc. Me gusta dirigirme

a cada uno de ellos por su nombre, y que todos conozcan el mío. Me apasiona los vínculos que se crean entre ellos y yo. Me resulta fundamental trabajar por mejorar esta relación de confianza, crear una corriente de empatía usuario-empresa indispensable en momentos en los que la confianza del cliente es lo único que puede marcar la diferencia.

Sin embargo, esto podría llevar al engaño de que lo ideal, entonces, es tratar de vender el centro deportivo como un centro de ocio y de relación social. Y, aunque no está mal como herramienta de marketing, el problema que surge con ello es que la gente termina relacionando el centro deportivo con un divertimento más, y, ya sabemos que cuando hay crisis lo primero que se elimina o recorta es el ocio: se va menos al cine o al teatro, se sale menos comer o cenar fuera, y... se causa baja en el gimnasio.

Hay gestores de centros deportivos que piensan que la solución pasa por poner nombres rocamboleros a las actividades dirigidas (cycling, super-spinning, aquagym, aquatonic, acu aeróbic, tonoagua, acuasalud, aguasalud, aeróbic dance, cardiokickboxing, cardiocombat, aero latino, chikung, aquafitness, aero style, fitness condition, ...) como si cuanto más moderno y más *cool* sea el nombre de la actividad mejor será ésta.

Otros se empeñan en actividades coreografiadas con pasos imposibles, en la creencia de que cuanto más difíciles son los pasos de zumba mejor es el técnico y más beneficios obtendrá nuestro cuerpo. ¿No es mejor que el técnico, o la propia instalación deportiva, se adapte al usuario, que, en definitiva, es quien paga? Mucha gente deja de acudir a determinadas actividades simplemente porque son complejas. Y es que no es habitual que el monitor de una actividad

dirigida pregunte al usuario el objetivo y su intención en esa sesión, y ello a pesar de que muchos usuarios no tienen las más básicas nociones sobre actividad física. ¡Error!

A muchos otros se les da por construir spas con atractivas formas geométricas, organizar actividades sociales para conocer mejor al compañero/a de la cinta de al lado, aplicar descuentos para el parking del centro deportivo, o para el gabinete de estética y peluquería, o instalar televisiones en la sala fitness o en las propias máquinas de cardio... y, aunque todas ellas son, sin duda, buenas herramientas para fidelizar al usuario, no se puede basar el negocio en esto.

Por tanto, no nos queda otro camino que reflexionar tratando de diferenciar lo esencial de lo accesorio, lo que nos lleva, irremediabilmente, a un cambio de gestión orientada a la adopción de, fundamentalmente, las siguientes medidas:

1.- Ajustar nuestros servicios y sus precios a las necesidades de los usuarios, que padezcan lo menos posible las continuas modificaciones a las que nos aboca la actual situación económica. Aunque se cambien algunos servicios y se reduzca en alguna medida la calidad, no deben incrementarse los precios, al menos en los servicios básicos.

2.- Aumentar el número de usuarios/monitor en las actividades dirigidas, en las que no necesariamente hay que reducir la calidad del servicio si se forma y motiva adecuadamente a los técnicos.

3.- Invertir de forma inteligente. No es el momento de dejar de invertir sino de hacerlo de forma inteligente y estudiar bien qué productos, qué mensajes y qué medios elegir. Esto adquiere una

importancia añadida en tiempos de crisis porque el coste y el esfuerzo necesarios para retener a los clientes existentes es menor que el que se necesita para conseguir nuevos, por eso la fidelización de los usuarios es tan importante, o incluso más, que la captación de nuevos clientes. Retener y fidelizar es una prioridad para los directores y empresarios en estos tiempos. Los usuarios, además, están cada vez mejor informados, son más exigentes e interactúan en busca de la mejor oferta. Por eso, debemos esforzarnos en conocerlos más y mejor con el fin de fidelizarlos si no queremos limitarnos a competir bajando tarifas.

4.- Adquirir notoriedad de marca. Que la gente nos conozca. Aprovechar las posibilidades que nos brindan las redes sociales para mostrar información sobre nuestra entidad, y, si es contada por los propios usuarios mejor, es más creíble. Interactuar con nuestros usuarios, alentar a los que más participan, orientar nuestro sitio web al cliente, animarlo a participar, incluir material multimedia realizado para y/o por los propios socios (por ejemplo, vídeos y fotos que ellos nos hagan llegar), dar a conocer las promociones y actividades específicas para los abonados, etc.

Analizar la información que deja un usuario a través de las redes sociales o mediante una encuesta, saber el consumo que hace de nuestros productos y servicios o la respuesta que ha tenido frente a nuestras campañas es fundamental para ofrecer un diálogo continuo con él y adaptarse a sus necesidades.

Hay una verdad que, por obvia, muchas veces olvidamos:

**Si pretendemos salvar nuestra empresa de los efectos de la crisis, lo primero de lo que tenemos que ocuparnos es de salvar a nuestros clientes.**

Y es que, más veces de lo aceptable, creemos que las empresas existen por sus instalaciones, equipos, capital, personal, equipamiento, etc, y, en los momentos difíciles, la primera reacción es tratar de salvar esos factores. Pero, en realidad, todas esas cosas a las que atribuimos tanto valor e importancia, sólo son útiles en la medida de que son capaces de generar productos y servicios que sean aceptados y comprados por los usuarios que los adquieren una vez y otra, y otra, ... En otras palabras, si no somos capaces de retener a nuestros clientes no importa lo que hagamos en la gestión de la tesorería, en la reducción de costes, etc, e, inexorablemente, sucumbiremos ya que la instalación se quedará sin el oxígeno que necesita para seguir viviendo: las ventas.

Otra cuestión importantísima también a la hora de llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente de nuestra instalación, es el diseño de la misma. Es muy difícil que nuestra gestión sea viable y responda a los principios de sostenibilidad, de economía, de eficacia y de eficiencia si en la mayoría de las ocasiones las instalaciones se siguen construyendo de forma intuitiva, por comparación con lo existente en otros sitios, como resultado de las ideas del responsable político, del técnico o del arquitecto de turno, o bien son fruto de las presiones de elementos de poder del municipio tales como clubes, federaciones u otros colectivos. Las instalaciones deportivas como soporte físico del servicio deportivo son una pieza clave ya que en muchas ocasiones su construcción se convierte en el primer y más importante paso para un futuro mal funcionamiento y, por lo tanto, para una calidad deficiente. La instalación deportiva nace, o mejor

dicho, debería nacer para dar respuesta a demandas existentes o para posibilitar prácticas de demanda potencial.

En este sentido los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de construir una instalación deportiva son:

- Que el proyecto responda a la racionalidad
- Que sea funcional
- Que su dimensionamiento sea correcto
- Que su ubicación sea idónea
- Que responda a una correcta planificación y a un previo proyecto de gestión.

De igual manera, se está revisando la tipología de servicios que se están prestando a la población y se incorporan los que son más rentables económicamente (musculación, fitness, actividades dirigidas...) para compensar parte de las pérdidas que originan las ofertas tradicionales (piscina, pabellones deportivos para la práctica del baloncesto, balonmano...).

Para terminar, todo lo expuesto no tiene sentido si no forma parte de nuestros objetivos, además del incremento de la práctica de actividad física y deportiva en nuestra población en general, y en nuestros jóvenes en particular, el consolidar los valores educativos y éticos del deporte evitando su debilitamiento, puesto que ello sí que constituiría una verdadera crisis para el sector.

Noviembre de 2014.

© **Eva Cañizares Rivas (Autora)**

© **Iusport (Editor). 1997-2014**

[www.iusport.com](http://www.iusport.com)