



Caso DIR¹

La cadena de clubes de *fitness* DIR fue fundada hace treinta y tres años. Uno de sus fundadores, Ramon Canela, es el actual director general, que hace unos pocos años recibió el galardón de mejor empresario europeo del sector. Cuenta con diecisiete clubes en Barcelona y uno en Sant Cugat.

Desde el principio, el objetivo principal ha sido acercar a sus clientes los beneficios del ejercicio físico, ofreciéndoles todas las facilidades y comodidades para ponerse en forma. Ahora, pero, va más allá del fitness y se preocupa, no sólo porque sus clientes ejerciten el cuerpo en el gimnasio, sino porque pongan su vida en movimiento. Por esto, pone a su disposición los servicios de *fitness*, *wellness*, nutrición, amistades, singles y moda. Así, pueden lograr un mejor equilibrio cuerpo-mente para aumentar el bienestar, una mayor salud a través de una buena nutrición, diversión, amigos y el encanto de estar siempre a la última en moda.

Actualmente, DIR es el líder en Cataluña en este sector de actividad. Veamos algunos de los factores diferenciales de DIR.

Diferenciación

DIR ha conseguido diferenciarse claramente de sus competidores (Arsenal, Ubae, Duet Sports, Metropolitan, gimnasios municipales...) con un modelo de negocio especial. De una parte, tiene más gimnasios que nadie en Barcelona, son gimnasios más grandes, mejor equipados y con más servicios complementarios que la mayoría de sus competidores. Este producto lo vende muy bien con una publicidad muy efectiva. Es posible que los servicios del DIR no sean tan exclusivos como el de algunos de sus competidores, pero DIR consigue que sus socios perciban que son “especiales”. Sus anuncios han contado con personas conocidas y apreciadas por su mercado objetivo, como deportistas y modelos famosas. Su estrategia de comunicación es excelente para conectar con el segmento objetivo de mercado, que es la gente de clase media y alta interesada en estar en forma. Es muy fácil ver las mochilas DIR por todas partes puesto que ha repartido más de cien mil entre sus socios.

Inversión para estar en primera línea

Una de las claves es la inversión continuada. Así, ha ido creando más gimnasios DIR y cada uno de ellos cuenta con los equipamientos más modernos. Sus máquinas de correr y las bicicletas estáticas son de última generación y tienen televisión incorporada. Recientemente, ha adquirido más de un centenar de estaciones cardiovasculares y musculares. También ha

¹ Caso redactado per Oriol Amat con la colaboración de Francesc Sellas y Mar Domenech, Departament d’Economia i Empresa, Universitat Pompeu Fabra, mayo 2015. Para la confección del caso se han utilizado datos incluidos en el informe realizado por Anna Matas Fernández, Maria Parras Cifuentes, Cristina Payán Ortega, Joana Satorra Herbera y Karla Sotero Laines.

invertido en piscinas, pistas de *padel* y aparcamientos en algunos de los gimnasios. DIR tiene unas instalaciones muy bien cuidadas, sin los problemas de mantenimiento y de ventilación que tienen algunos gimnasios más pequeños.

Innovación constante en productos y servicios

El esfuerzo de innovación de DIR se concentra en nuevas actividades físicas para el cuidado de la salud y del físico a partir de nuevas herramientas y productos. Pero en los últimos años ha ido innovando con productos y servicios complementarios con su actividad principal. Por ejemplo, la nutrición, ámbito donde DIR ofrece asesoramiento para los socios. Cuenta con una línea de productos de higiene propia. También ofrece servicios relacionados con las amistades y los *singles*. Otra línea de actividad es la de la ropa deportiva DIR Fashion. El 90% de estos productos los hacen subcontratistas chinos y el 10% en España, bajo la supervisión de Jordi Canela, adjunto a dirección e hijo del fundador. Con toda esta gama de productos y servicios se quiere dar un servicio integral al socio en todo lo relacionado con la forma física y su vida diaria.

Flexibilidad de cuotas

Hoy en día, las personas somos muy diversas en cuanto a nuestras necesidades y en cuanto a la disponibilidad de horarios. Por esto DIR ofrece una política de cuotas que es muy flexible y tiene en cuenta el número de veces que el socio utiliza las instalaciones, los servicios que utiliza y los horarios. Muchos de sus competidores tienen una política de precios más rígida.

Tras el inicio de la crisis económica se puso en marcha DIR *Low Cost* con cuota mensual de 20 euros y próximamente abrirá cuatro centros *low cost*. Esto es una muestra de su esfuerzo por irse adaptando a los cambios en el entorno y a las necesidades de sus clientes,

Líneas de actividad

Todo lo expuesto permite a DIR ofrecer productos en varias líneas de actividad:

-*FITNESS*: cada semana ofrece más de 3.000 sesiones de entrenamiento aeróbico, funcional, muscular... Como muchos de sus socios son personas bastante ocupadas, la amplia oferta de sesiones permite adaptarse fácilmente a los horarios disponibles de sus socios.

-*WELLNESS*: actividades para cuidarse por dentro y por fuera con sesiones de yoga, Pilates, *Tai Chi*, reeducación postural...

-*RITMOS*: con sesiones y cursos de bailes de salón, danza del vientre, danza afrobrasileña, salsa...

-*NUTRICIÓN*: recetas y asesoramiento para mejorar la alimentación.

-*AMISTADES*: a través de la web y de las carteleras de los gimnasios, los socios pueden poner sus anuncios para comprar y vender lo que sea. También organiza excursiones y otras actividades de recreo para los socios.

-*SINGLES*: En su web tiene un apartado para singles con varios miles de *singles* registrados que pueden chatear, y organizan encuentros especiales para ellos.

-MODA: línea DIR FASHION de camisetas, gafas para piscina, mochilas, chaquetas, pantalón para hacer deporte... que se venden en las tiendas DIR.

Política de fidelización

Otra de las claves de éxito de DIR es todo lo que hace para fidelizar a los socios. La amplia oferta de productos y servicios, más que cualquier otro competidor, ayuda mucho a fidelizar. Pero además cuenta con la tarjeta DIR, que tiene muchas ventajas, y el Magazine DIR.

Los factores de éxito mencionados explican la popularidad de DIR, que tiene como socios el 5% de la población de Barcelona, y el 11% de la población de 18 a 30 años. Aunque Barcelona es una de las ciudades más deportistas del mundo, puesto que más del 35% de los barceloneses practican deporte, no es un mercado fácil puesto que hay mucha competencia, tanto de otras empresas privadas nacionales y extranjeras, como municipales.

De cara al futuro, DIR tiene retos muy importantes. Entre estos, podemos destacar el aumentar los ingresos por servicios complementarios al *fitness* (libros, complementos nutricionales, entrenadores personales,...) y también consolidarse en el segmento de los usuarios de más de 50 años, que cuentan con tiempo para el *fitness* y ganas para seguir disfrutando de una buena salud.

Otro reto importante es superar de manera exitosa el incremento de competencia que se avecina para los próximos años. Por ejemplo, la multinacional McFit que ha empezado a operar en España, tiene previsto abrir 130 gimnasios en los próximos seis años.

Cuestiones para la discusión:

1. Identificar las principales fortalezas y debilidades de tipo cualitativo que presenta DIR.
2. Identificar las fortalezas y debilidades de DIR a partir del análisis de sus estados financieros.
3. Formular el diagrama causa-efecto.
4. Proponer recomendaciones y cuantificar su impacto en las cuentas anuales.

	31/12/2013	%	31/12/2012	%	31/12/2011	%	31/12/2010	%	31/12/2009	%
Inmovilizado	52.605.211	94,97	56.023.139	91,37	60.709.087	95,18	55.100.659	93,34	50.102.753	91,17
Inmovilizado inmaterial	3.335.154	6,02	3.482.670	5,68	3.715.974	5,83	3.624.842	6,14	1.861.467,00	3,39
Inmovilizado material	44.818.523	80,91	47.583.219	77,61	52.320.148	82,03	48.658.993	82,43	43.291.918,00	78,78
Inversiones financieras a largo plazo	707.402	1,28	1.116.296	1,82	690.157	1,08	577.258	0,98	533.987,82	0,97
Activos por impuesto diferido	3.744.133	6,76	3.840.954	6,26	3.982.808	6,24	2.239.567	3,79	2.420.286,36	4,40
Fondo de comercio de sociedades consolidadas	-	0,00	-	0,00	0	0,00	0	0,00	1.995.093,58	3,63
Activo circulante	2.785.474	5,03	5.289.727	8,63	3.072.064	4,82	3.929.619	6,66	4.849.600,00	8,83
Existencias	541.168	0,98	456.487	0,74	557.062	0,87	785.126	1,33	886.401	1,61
Deudores comerciales y cuentas a cobrar	928.699	1,68	1.458.070	2,38	1.917.870	3,01	1.988.536	3,37	2.088.883	3,80
Inversiones financieras a corto plazo	513.900,90	0,93	334.825,89	0,55	30.887,54	0,05	23.379,76	0,04	21.389	0,04
Periodificaciones a corto plazo	29.417	3,81	25.641,05	0,04	130.328,36	0,20	136.943,44	0,23	60.098	0,12
Tesorería	772.289	1,39	3.014.704	4,92	435.917	0,68	995.635	1,69	1.792.829	3,26
Total activo	55.390.685	100,00	61.312.866	100,00	63.781.151	100,00	59.030.278	100,00	54.952.352	100,00
Fondos propios	8.458.477	15,27	9.060.492	14,78	8.886.601	13,93	9.723.420	16,47	8.810.965	16,03
Capital suscrito	3.210.993	5,80	3.210.993	5,24	3.210.993	5,03	3.210.993	5,44	3.210.993	5,84
Socios externos	5.124.670	9,25	5.508.932	8,98	5.297.595	8,31	5.841.261	9,90	4.958.621	9,02
Otros fondos propios	122.814	0,22	340.567	0,56	378.013	0,59	671.167	1,14	641.351	1,17
Pasivo fijo	28.199.349	50,91	30.917.485	50,43	33.977.635	53,27	26.536.399	44,95	22.309.645	40,60
Acreedores a L. P.	26.111.194	47,14	28.723.696	46,85	31.674.808	49,66	25.816.851	43,73	21.644.862	39,39
Otros pasivos fijos	2.088.156	3,77	2.193.789	3,58	2.302.828	3,61	719.548	1,22	664.782	1,21
Provisiones a largo plazo	0		0		0		0		0	
Pasivo líquido	18.732.859	33,82	21.334.889	34,80	20.916.914	32,79	22.770.459	38,57	23.831.742	43,37
Provisiones a corto plazo	0		0		0		0		0	
Deudas financieras	9.440.407	17,04	9.806.775	15,99	9.252.782	14,51	9.769.158	16,55	12.111.850	22,04
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	6.143.873	11,09	7.127.180	11,62	7.504.132	11,77	9.510.178	16,11	8.174.077	14,87
Periodificaciones a corto plazo	3.148.579	5,68	4.400.933	7,18	4.160.000	6,52	3.491.123	5,91	3.545.816	6,45
Total pasivo y capital propio	55.390.685	100,00	61.312.866	100,00	63.781.151	100,00	59.030.278	100,00	54.952.352	100,00
Fondo de maniobra	872.406		1.034.929		1.347.129		1.232.216		1.791.670	
Número empleados	672		717		799		790		728	

Figura 1. Balances de situación consolidados de DIR de 2009 a 2013

	31/12/2013	%	31/12/2012	%	31/12/2011	%	31/12/2010	%	31/12/2009	%
Importe neto de la cifra de negocios	46.719.124	100,00	51.887.148	100,00	54.781.768	100,00	52.497.005	100,00	49.317.117	100,00
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	- 61.658	-0,13	-3.992	- 0,05	-123.458	- 0,23	-98.597	-0,19	53.434	0,11
Trabajos realizados por el grupo para su activo	264.323	0,57	223.430	0,43	1.256.544	2,29	1.917.719	3,65	1.782.036	3,61
Aprovisionamientos	- 733.114,84	- 1,57	-630.056,03	- 1,21	-866.597,45	-1,58	-995.049,50	-1,90	-1.253.203,65	-2,54
Otros ingresos de explotación	191.688	0,41	142.755	0,28	192.247	0,35	612.422	1,17	599.291	1,22
Gastos de personal	-23.276.726	-49,82	-26.395.229	- 50,87	-9.652.300	-54,13	-28.892.515	-55,04	-26.242.528	-53,21
Otros gastos de explotación	-15.351.770,00	-32,86	-16.257.104,71	-31,33	-17.962.017	-32,79	-16.203.645	-30,87	-15.082.878	-30,58
Amortización del inmovilizado	- 5.389.321	-11,54	-5.784.165,96	-11,15	- 5.852.534,25	-10,68	-6.071.811,97	-11,57	-5.396.152,59	-10,94
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	2.440,44	0,01	3.880,82	0,01	-	-	-	-	0	0,00
Exceso de provisiones	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	- 3.535	- 0,01	- 64.953	-0,13	-85.637	-0,16	-27.185	- 0,05	-60.670	-0,12
Resultado por la pérdida de control de participaciones consolidadas	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
Diferencia negativa en combinaciones de negocios	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
Otros resultados	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	2.361.449	5,05	3.101.713	5,98	1.688.015	3,08	2.738.342	5,22	3.716.446	7,54
Ingresos financieros	20.787	0,04	28.623	0,06	5.346	0,01	24.589	0,05	28.242	0,06
Gastos financieros	-2.264.648	-4,85	- 2.310.208	-4,45	-1.932.715	-3,53	-1.469.706	-2,80	-1.578.820	-3,20
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
Diferencias de cambio	- 5.193,04	-0,01	-1.026,17	-0,00	- 3.395,43	-0,01	-11.697,62	-0,02	-5.216,63	-0,01
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	341.833	0,73	29.035	0,06	-2.653	-0,00	-865	-0,00	282.153	0,57
RESULTADO FINANCIERO	- 1.907.219	-4,08	-2.253.575	-4,34	-1.933.418	-3,53	- 1.457.679	-2,78	-1.273.642	-2,58
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	454.230	0,97	848.138	1,63	-245.402	-0,45	1.280.662	2,44	2.442.803	4,95
Impuestos sobre beneficios	- 191.798	-0,41	-167.514	-0,32	103.583	0,19	-460.406	-0,88	-766.342	-1,55
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	262.431	0,56	680.623	1,31	-141.818	-0,26	820.256	1,56	1.675.460	3,40
Resultado atribuido a la sociedad dominante	- 19.395		379.952		-169.144		526.044		789612	
Resultado atribuido a socios externos	281.826		300.671		27.325		294.211		885.848	

Figura 2. Cuentas de pérdidas y ganancias consolidadas de DIR de 2009 a 2013

	Media Sector	2013	2012	2011	2010	2009
Endeudamiento = Pasivo / Activo	0,620	0,847	0,852	0,861	0,840	0,840
Calidad de la deuda = Pasivo corriente / Pasivo total	0,410	0,399	0,408	0,381	0,460	0,520
Capacidad de devolución = Flujo de caja /Préstamos	0,340	0,180	0,198	0,151	0,190	0,210
Coste de la deuda = Gastos financieros / Préstamos	0,040	0,064	0,060	0,047	0,041	0,050
Gastos financieros = Gastos financieros / Ventas	0,015	0,048	0,045	0,035	0,030	0,030
Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente	0,910	0,149	0,248	0,147	0,170	0,200
Fondo de maniobra aparente (real) (euros) = Activo corriente – Pasivo corriente		-15.947.385	-16.045.162	-17.844.850	-18.840.840	-18.982.143
Fondo de maniobra necesario (euros) = Activo corriente de explotación – Pasivo corriente de explotación		-7.293.168,000	-9.087.914,950	-8.558.871,640	-9.590.696	-8.184.511
AC de explotación = Existencias + Clientes + Periodificaciones + 500.000 ^j		1.999.284	2.440.198	3.105.260	3.410.605	3.535.382
PC de explotación = Proveedores + Periodificaciones		9.292.452	11.528.113	11.664.132	13.001.301	11.719.893
Déficit de fondo de maniobra (euros)		-8.654.217	-6.957.247	-9.285.978	-9.250.144	- 10.797.632
Tesorería = (Realizable + Tesorería) / Pasivo corriente	0,880	0,120	0,227	0,120	0,140	0,170
Prueba del ácido = Tesorería / Pasivo corriente	0,320	0,041	0,141	0,021	0,040	0,080
Plazo de cobro (días) = Clientes / Venta diaria	18,000	7,256	10,257	12,778	13,830	15,460
Plazo de pago (días) = Proveedores / Compra diaria	73,000	297,461	509,580	475,016	199,070	180,120
Rotación activo no corriente = Ventas / Activo no corriente	1,280	0,888	0,926	0,902	0,950	0,980
Rotación activo corriente = Ventas / Activo corriente	6,380	16,772	9,809	17,832	13,360	10,170
Crecimiento de las ventas = Ventas último año / Ventas año anterior	1,040	0,900	0,947	1,044	1,060	1,060
Rentabilidad de los fondos propios =Resultado atribuido sociedad dominante/Fondos propios	0,170	0,002	0,042	0,019	0,130	0,200
Rendimiento del activo = BAII / Activo	0,090	0,043	0,051	0,026	0,046	0,070

Figura 3. Ratios de DIR

	2013	2012	2011	2010
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN				
1) BAI	454.230,06	848.138,50	245.402,50	1.280.662,34
2) Ajustes del resultado	7.847.241,73	8.206.719,93	6.089.540,57	6.343.144,42
(+) Amortización inmovilizado	5.389.321,66	5.784.165,96	5.852.534,25	6.071.811,99
(+/-) Correcciones valorativas por deterioro	215.377,28	217.272,78	238.324,16	272.650,27
(-) Imputación de subvenciones	1.317,84	76.303,07	1.317,84	1.317,84
(-) Ingresos financieros	20.787,60	28.623,43		
(+) Gastos financieros	2.264.648,23	2.310.207,69		
3) Cambios en el capital corriente	2.971.929,51	574.748,90	288.349,54	1.394.977,26
(+/-) Existencias	84.681,14	100.575,11	288.063,90	101.275,04
(+/-) Deudores y otras cuentas a cobrar	313.993,46	242.526,95	167.658,13	172.302,42
(+/-) Otros activos corrientes	182.851,08	199.251,04	892,70	78.836,85
(+/-) Acreedores y otras cuentas a pagar	983.306,95	376.951,64	2.006.045,74	1.336.100,42
(+/-) Otros pasivos corrientes	1.745.989,18	14.574,86	1.245.134,70	37.162,23
(+/-) Otros activos y pasivos no corrientes	289.094,62	327.100,42	989.747,51	171.578,84
4) Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	2.410.996,34	2.221.976,55	103.583,75	460.406,21
(-) Pago de intereses	2.239.985,18	2.083.085,21		
(+) Cobros de intereses	20.787,60	28.623,43		
(-) Pago/ (+)cobro por impuesto sobre beneficios	191.798,76	167.514,77	103.583,75	460.406,21
5) Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1+2+3+4)	2.918.545,94	6.258.132,98	6.236.071,36	8.558.377,81
B) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
6) Pago por inversiones (-)	2.680.043,79	1.471.516,60	10.427.970,49	11.414.962,95
Inmovilizado intangible	39.735,43	3.888,15	326.664,58	57.967,80
Inmovilizado material	2.640.308,36	1.041.489,22	9.988.406,31	11.365.995,15
Otros activos financieros		426.139,23	112.899,60	
7) Cobro por desinversiones (+)	611.828,70	231.443,73	710.249,85	207.794,90
Inmovilizado intangible	6.879,45	231.443,73		
Inmovilizado material	196.054,56		710.249,85	207.794,90
Otros activos financieros	408.894,69			
8) Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6+7)	-	1.240.072,87	9.717.720,64	11.207.168,05

C) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN				
9) Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	- 374.181,79	201.569,45	554.695,31	1.248.295,33
(+) Emisión de instrumentos de patrimonio	317.089,02	461.755,81	607.997,62	1.714.513,03
(+) Enajenación de instrumentos de patrimonio de la sociedad dominante	56.740,31	- 48.048,72	1.123.298,24	
(-) Adquisición de participaciones de socios externos	- 748.011,12	- 212.137,64	- 1.176.600,55	- 466.217,70
10) Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	- 2.163.824,50	- 1.918.003,25	3.568.397,04	1.747.765,85
a) Emisión	1.779.876,52	1.702.663,34	14.189.381,13	11.581.567,27
(+) Obligaciones y otros valores negociables			1.797.062,81	3.407.174,25
(+) Deudas con entidades de crédito	804.391,32	1.481.567,60	11.089.845,82	8.174.393,02
(+) Otras deudas	975.485,20	221.095,74	1.303.472,50	
b) Devolución y amortización de	- 3.943.701,02	- 3.620.666,59	10.620.984,09	9.833.801,42
(+) Obligaciones y otros valores negociables			167.000,00	292.000,00
(-) Deudas con entidades de crédito	2.609.699,15	1.915.753,70	8.603.760,63	8.405.113,21
(-) Otras deudas	1.334.001,87	1.704.912,89	1.850.223,46	1.136.688,21
11) Pagos por dividendos (-)	- 554.739,14	- 722.839,53	- 1.201.160,83	- 1.144.465,33
12) Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9+10+11)	- 3.092.745,43	- 2.439.273,33	2.921.931,52	1.851.595,85
D) EFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO				
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DE EFECTIVO O EQUIVALENTES (5+8+12+D)	-2.242.414,58	2.578.786,78	- 559.717,76	- 797.194,39
Efectivo y equivalentes al comienzo del ejercicio	3.014.703,52	435.916,74	995.634,50	1.792.829,04
Efectivo y equivalentes al final del ejercicio	772.288,94	3.014.703,52	435.916,74	995.634,65

Figura 4. Estado de flujos de tesorería de 2010 a 2013 de DIR

ⁱ Se hace el supuesto de que el disponible mínimo son 500.000 euros. también se hace el supuesto de que el plazo de pago a proveedores es consecuencia de la negociación efectuada y que no hay incumplimientos en los pagos.