

Caso Vivo Emprendedores UFM

Diego Santizo

Diego Santizo

Emprendedor

Conversar con **Diego Santizo** (Guatemala, 1995) puede hacerle subir la frecuencia cardíaca a cualquiera. Y es que este talentoso emprendedor de sólo 25 años, te convencerá en sólo 2 minutos de lo beneficioso que es para tu corazón asistir a uno de los 10 gimnasios de la cadena Smart Fit  de la cual es fundador y director de operaciones.

Escucharlo hablar sobre su sueño de crear empleo y mejorar la vida de los guatemaltecos además es inspirador. No cabe duda de que Diego es un emprendedor nato,  fundó su primera empresa de dulces al por mayor con tan sólo 15 años y desde entonces no dejó de intentarlo, una y otra vez hasta alcanzar el éxito.

Diego no duda en darnos detalles sobre sus intentos fallidos, con la sencillez y humildad propia de aquellos que a pesar de toparse con obstáculos, no dejan de perseguir sus sueños. **Fundó varias empresas** con sus compañeros de universidad cuando era estudiante de arquitectura en la “Marro” y enseguida el destino lo llevó a cambiar de carrera, para formar parte de la **primera promoción de egresados de la licenciatura de Emprendimiento y Negocios** de la Universidad Francisco Marroquín.

Y fue entonces cuando Diego encontró una motivación que lo condujo al camino que transita actualmente. Al oírlo contestar mi siguiente pregunta intento averiguar a través de la cámara, si debajo de esa camisa de manga larga se dibujan los bíceps de un deportista eterno: “*yo siempre he sido muy activo, después del colegio hacía fut, tenis, natación. El deporte me permite relajarme y enfocarme en las demás partes de mi vida.*” Aún hoy, Diego encuentra tiempo para hacer un circuito de alto impacto en uno de los gimnasios de la cadena que lidera.

Lo cierto es que su afición por el gym, hizo que Diego se preguntara un día si era posible crear un **nuevo modelo de negocio**, lo suficientemente rentable para abrir un gimnasio de calidad, con ambiente agradable, excelente

atención y precios asequibles. **Su sueño  era aportar salud y bienestar a todas aquellas personas que no tenían acceso a este tipo de instalaciones por su alto costo.**

Su vivencia se convirtió en inquietud, en múltiples preguntas que buscaban respuesta. Con la firme creencia de que “*él podía hacerlo mejor*” y el deseo de contribuir a mejorar la calidad de vida de muchos guatemaltecos a través del ejercicio, comenzó a investigar y casi sin darse cuenta se encontró iniciando los primeros pasos de una empresa que se transformó en su actual proyecto de vida.

Vamos a conocer un poco más de su historia y de los desafíos que ha vivido en cada etapa de esta maravillosa experiencia.

Antes de empezar

Para ubicarse en su entorno y tener idea del potencial y factibilidad de su idea,  Diego partió de un análisis de mercado simple *-pero muy poderoso-* que le dio pistas en cada una de estas áreas:

• **Potencial de negocio:** en el 2017 menos del 1% de los guatemaltecos estaba inscrito en un gimnasio, lo que creaba una oportunidad muy grande para la apertura de este tipo de local deportivo en nuestro país. Comparando la cifra anterior con el porcentaje de penetración¹- en otros países, existía un potencial de negocio muy interesante:

USA: 20%

Brasil: 15%

Europa: 8%

México: 3%

Asia: 0.12%

• **Tendencias:** a diferencia de décadas atrás, en el 2017 existía una mayor consciencia entre los clientes potenciales de la relación entre el ejercicio físico, la salud y el bienestar personal, tendencia que ha continuado creciendo mucho en los últimos años. Además, el deporte dejó de ser un servicio para un *"pequeño nicho"*, convirtiéndose en algo para prácticamente todos.

• **Tamaño del mercado:** en los últimos años el mercado de gimnasios en Guatemala ha estado en constante crecimiento, incorporando varios segmentos asociados a distintos públicos y diferentes disciplinas (crossfit, pilates, spinning, etc), pero esto no siempre fue así.



Históricamente en el mundo, el target de los gimnasios estaba formado principalmente por militares que buscaban entrenar para conservar una óptima condición física. Más tarde, se puso de moda el fisicoculturismo en nuestro país y los gimnasios se enfocaban a atraer a las personas de este mundo de fitness extremo. Sin embargo, poco a poco, hacer deporte o ejercicio físico se convirtió en un hábito saludable para las personas de todas las edades, niveles y objetivos, incluyendo a las mujeres que originalmente eran una minoría en el mundo fitness, y comenzaron a inscribirse en los gimnasios, obligando a los dueños de estos locales en el mundo a cambiar sus conceptos de negocio y formas de operar. En resumen, todos estos cambios del mercado crearon condiciones favorables para la entrada de GoFit en el 2017, que se enfocó en **revolucionar el fitness desde el servicio y el precio que ofrecía.** 

Competencia: un análisis de las principales marcas de gimnasios en el 2017 generó las siguientes categorías de

acuerdo a variables de precio, calidad e infraestructura:

- Gimnasios de precio alto (entre 70 a 100 US\$ mensual).
- Gimnasios de precio bajo (40 a 50 US\$ mensual).
- Gimnasios de buena calidad y estructura sobresaliente.
- Gimnasios de mala calidad y estructura deficiente.

En aquel momento había una relación directa entre el precio y la calidad del gimnasio, lo que implicaba que el consumidor tenía que pagar mucho para disfrutar de un lugar agradable, bien equipado y con buen servicio. Por otro lado, muchas personas que tenían un presupuesto más ajustado para el tema fitness no tenían opciones y debían conformarse con un gimnasio de barrio o un gimnasio con instalaciones pobres (muchas veces improvisadas en un garaje), con máquinas construidas en el mismo gimnasio y sin condiciones adecuadas de higiene. Además, en ese momento no había en nuestro país una cadena de gimnasios con una clara identidad de marca, y un **concepto atractivo para los segmentos medios y bajos del mercado.**

¹ Las cifras de penetración incluyen varios tipos de academias para el cuidado de la salud a través de la actividad física: spinning, pilates, gimnasios de pesas, etc.

Internacionalmente la situación era diferente, ya existían cadenas de gimnasios con un rango de precios entre 10 y 30 US\$ al mes; por ejemplo, Planet Fitness -uno de los gimnasios más grandes del mundo (1.000 gimnasios en USA)- sólo costaba 10US \$ al mes y ofrecía calidad, instalaciones impecables y un excelente servicio al consumidor estadounidense.

✦ **Los grandes desafíos:**

Desde la apertura del primer local de GoFit en el Centro Comercial Tikal Futura, Diego y sus socios se han enfrentado a muchos desafíos. A continuación vamos a contarte los más importantes y la forma en que fueron resueltos.

Etapa inicial **Go-Fit**



1° desafío: diseñar un modelo innovador, ganador y disruptivo; rentable para los accionistas y atractivo para los consumidores que buscan un servicio de gran calidad a un precio accesible.

✓ **Solución:** para resolver este desafío, Diego creó un concepto ganador para sus gimnasios con las siguientes características:

- Negocio de volumen: +de 1.200 visitas diarias.
- Locales en zonas menos costosas y con costos de alquiler más bajos o escalonados, (especialmente al inicio de la operación, para lograr superar el break-even del negocio en pocos meses).
- Un staff de sólo 15 personas por gimnasio, con baja tasa de rotación y alto nivel de compromiso, esto se logrará al ofrecer a los colaboradores del gimnasio excelentes condiciones de trabajo, basadas en incentivos realmente atractivos (tanto emocionales como financieros).
- Precios más bajos para los clientes, a partir de 5 quetzales diarios.
- Diseño inteligente del espacio para lograr un máximo aprovechamiento.
- Instalaciones y servicios de calidad para clientes principiantes y expertos.
- 18 horas de operación diaria.
- Preventas enfocadas en abrir los gimnasios con más de 1500 clientes.
- Financiamiento de equipos de ejercicio para no tener que desembolsar grandes cantidades de dinero.

Con todas estas cosas en mente Diego lo tenía todo pensado para lograr el éxito, sin embargo necesitaba un ingrediente adicional, la perseverancia, porque a causa de su edad debía de enfrentarse a un primer obstáculo: **su juventud.**



2° desafío: ganar la confianza de accionistas y arrendadores para que inviertan sus recursos en un joven de sólo 22 años, con una gran capacidad de trabajo e ideas innovadoras, pero sin gran capital inicial o mucha experiencia laboral para emprender una idea exitosa de negocio.

✓ **Solución:** para resolver este desafío Diego tuvo que luchar en contra de los paradigmas de algunas personas que no creen en los emprendedores jóvenes. Convenció a sus accionistas hablándoles con transparencia, seriedad y convicción; movió cielo y tierra para conseguir el capital inicial junto a sus socios fundadores y estuvo siempre pendiente de los grandes y pequeños detalles que dieron forma a su idea de negocio: *“la clave es estar involucrado desde el primer momento para dar una experiencia memorable al cliente desde el inicio de la relación; nosotros lo hacemos sentir parte de una comunidad desde el día 1, para que realmente disfrute su tiempo en el gimnasio.”*

Resultado: Con 2.000 personas inscritas en preventa, **Diego abrió su primer gimnasio con la marca GoFit en el Centro Comercial Tikal Futura en diciembre de 2017.** Este local alcanzó su break-even tan sólo 2 meses después de su apertura. En ese momento se inició una etapa de gran aprendizaje, donde muchas cosas se fueron puliendo por ensayo y error. Casi un año después, en septiembre de 2018, Diego logró concretar un segundo gran hito: la apertura de su segundo gimnasio, situado en un local más grande y más bonito en el centro comercial Ramblas 10. Con 2.600 miembros en preventa, este gimnasio superó el break-even en el cuarto mes.

GoFit era una realidad en marcha. En el 2019 se hizo un nuevo levantamiento de capital de la empresa, a una valuación de 10 millones de dólares, lo cual fue un gran logro para un emprendimiento exitoso de sólo 2 años. Este levantamiento de capital agregó credibilidad al negocio y dio inicio a la siguiente etapa donde Diego y sus socios se enfrentaron a un desafío todavía más grande: **crecer.**

3º desafío: ante los rumores de la posible entrada de un potente competidor en Guatemala, GoFit se encuentra en una disyuntiva interesante pero difícil, ¿seguir creciendo en solitario en el mercado guatemalteco o aliarse con SmartFit, una exitosa cadena de gimnasios con sede en Brasil?

Solución: tras negociaciones con SmartFit, Diego y sus accionistas se subieron a bordo de una nueva y emocionante aventura: aliarse a la cadena más grande de gimnasios de Latinoamérica, aunque para ello tuvo que

abandonar su marca inicial GoFit y reformular la mayor parte de los procesos que ya se habían creado y establecido.

A partir de ese momento, las cosas comenzaron a pasar velozmente. Fiel a su filosofía personal de emprendimiento: *“el tamaño de tus sueños debe superar por mucho aquello que en el presente eres capaz de lograr”*, Diego impulsó la apertura de 5 nuevos gimnasios en Guatemala en el 2019. Derivado al éxito que estos gimnasios tuvieron, Diego y sus accionistas se lanzaron a la conquista del mercado de El Salvador a principios del 2020, siendo Javier- el hermano y socio de Diego- el líder detrás de este nuevo proyecto. Se abrieron 9 gimnasios en un poco más de dos años y todo marchó estupendamente para Smartfit y los 25.000 clientes en estos dos países centroamericanos. Fue entonces cuando apareció el reto más grande de todos: **es marzo del 2020 y el mundo entra en crisis por la pandemia del COVID-19.**



Para resolver este enorme desafío hace falta mucha imaginación e inteligencia. Por eso pedimos tu ayuda hoy.

Lee nuevamente la información que acabamos de darte y poniéndote en los zapatos de Diego, ayúdanos a resolver las siguientes preguntas:

¿Cómo iniciar la recuperación del negocio luego de 7 meses con los gimnasios cerrados?

¿Cómo recuperar los clientes perdidos de SmartFit (de 25 mil clientes alcanzados a finales del 2019 sólo quedan 15 mil)?



¿Qué acciones concretas deben hacerse para crear protocolos y espacios que permitan la vuelta al gimnasio con total confianza?

¿Cómo retomar el ritmo de crecimiento de SmartFit en Guatemala, conquistando el mercado del interior del país y al mismo tiempo concretar nuevas aperturas en El Salvador?

Después de cancelar muchos contratos en el 2020 a causa de la pandemia, ¿resulta factible mantener la meta 2025 de abrir 40 gimnasios en Guatemala y 25 gimnasios en El Salvador, que Smart Fit se había trazado para el 2025?

² Se había hecho un primer levantamiento de capital en el 2017 antes de abrir el primer local.