

## ¿Cuál es la curva de aprendizaje de tu empresa?



Pablo López de Viñaspre  
Gerente de **WSC Consulting**  
Director de la **Fitness Management School (FMS)**

La “curva de aprendizaje” de una empresa es el proceso a través del cual, una empresa va adquiriendo experiencia y conocimientos que le permiten conseguir mejores resultados con un menor coste y esfuerzo.

La curva de aprendizaje hace que las empresas vayan mejorando sus procesos para volverse más eficientes y más eficaces. Al final, eso se traduce en un mejor resultado económico.

Detrás de todo este proceso de aprendizaje hay mejoras en procesos, en el propio modelo de gestión y en la organización interna de la empresa. Las preguntas clave son: ¿cuál es la curva de aprendizaje de tu empresa? ¿Es una curva rápida o es una curva lenta? ¿Ha realizado tu empresa cambios sustanciales en procesos, en organización o en gestión? ¿Mejora tu empresa algunos aspectos clave de funcionamiento cada año o es una empresa estática y con pocos cambios?

En el año 2012 publicamos el “Estudio WSC-Precor sobre el Nivel de gestión en los clubes de fitness de España” y pudimos comprobar que el modelo de gestión de las cadenas o grupos de clubes era superior al de los clubes independientes. El motivo principal para esta diferencia está en que las cadenas tienen una curva de aprendizaje más rápida que los clubes independientes, lo que al cabo de los años se traduce en una mejor gestión y mejores resultados de explotación.

Para entender por qué pasa esto, tenemos que analizar cómo aprenden las empresas. Hay 3 fuentes de aprendizaje para las empresas:

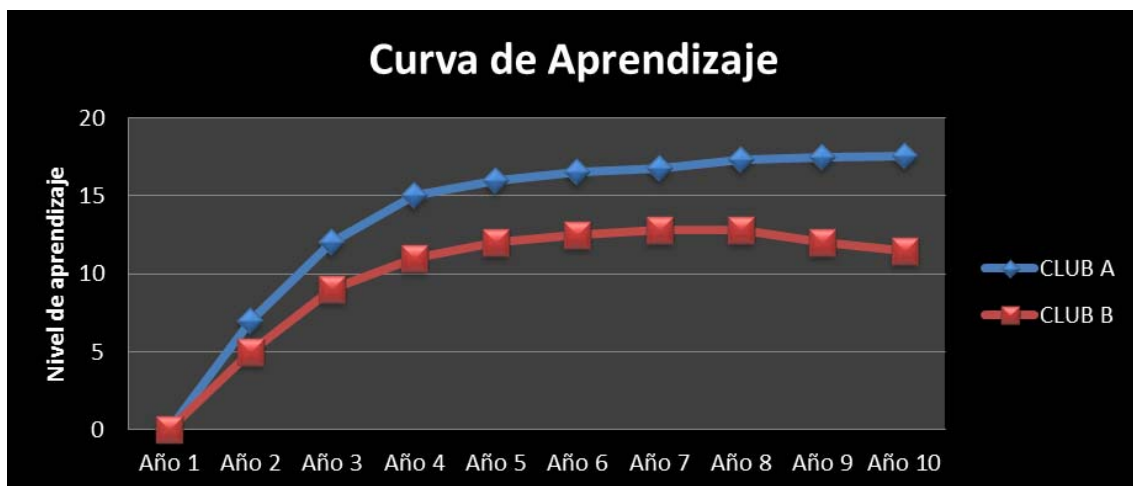
- **Experiencias propias:** todos los clubes de fitness aprenden de la experiencia que van acumulando en su día a día. Sin embargo, no todos aprenden a la misma velocidad. Aquellas empresas centradas en apagar fuegos y con visión a corto plazo, difícilmente pueden sacar provecho de las experiencias que tienen, por lo que pasan por ellas sin que les aporte un aprendizaje y, por lo tanto, una ventaja competitiva.
- **Experiencias de otros clubes:** estas experiencias pueden ser de la competencia o de otros clubes afines al propio. Cuanto mayor es la relación con esos clubes, más fácil es compartir experiencias y aprender unos de otros. Este es uno de los motivos por los que las cadenas tienen

una curva de aprendizaje más rápida que los clubes independientes, ya que aprenden de muchos clubes a la vez.

- **Diferentes interpretaciones de una misma experiencia:** no todos los clubes están igual de atentos a esas experiencias ni tienen la misma capacidad para analizarlas y para generar cambios y mejorar a partir de ellas. Generalmente, las empresas con una cultura abierta y participativa y que cuentan con equipos multidisciplinares, tienen una mayor capacidad de analizar las experiencias y de llegar a soluciones creativas. Esto supone otro punto a favor de las cadenas, que suelen contar con equipos más amplios y con estructuras centralizadas dedicadas al análisis de datos y a la mejora continua.

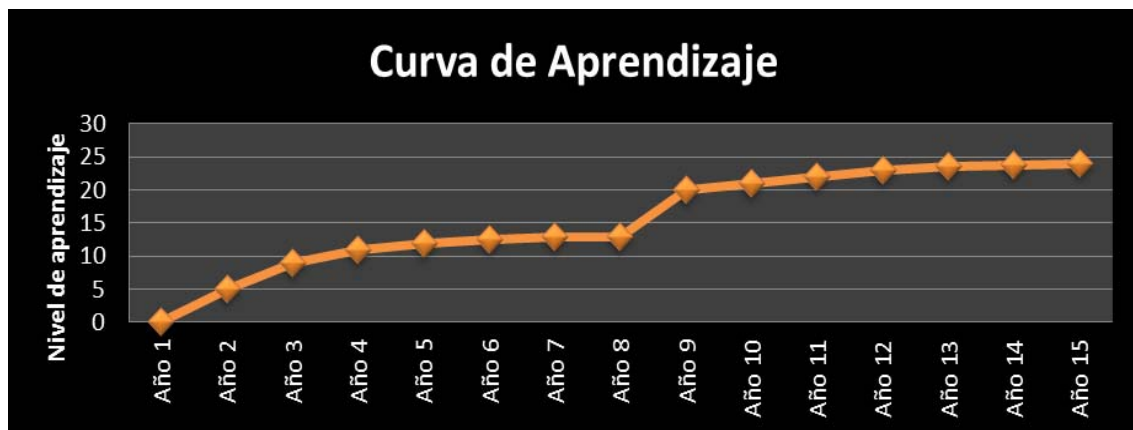
En la gráfica podemos ver la curva de aprendizaje de dos clubes diferentes. El Club A, tiene un rápido aprendizaje al inicio, lo que es normal ya que inicialmente es cuando es más fácil mejorar muchos aspectos del funcionamiento del club. A partir de ahí, sigue con una curva de aprendizaje ascendente aunque la velocidad de dicho aprendizaje es cada vez más lenta. Con los años va costando cada vez más mejorar el funcionamiento del club, pero las pequeñas mejoras que ocurren se suman a las anteriores y pueden ser muy importantes para garantizar la competitividad futura.

El Club B tiene una curva de aprendizaje parecida inicialmente al otro club, pero con una velocidad menor. Esa menor velocidad en el aprendizaje suele estar provocada por alguno de los 3 factores que hemos comentado previamente. Además, se observa que éste club llega a una meseta de aprendizaje al 7º y 8º año, y a partir de ahí, empieza incluso a desaprender. Hay clubes que con el tiempo se vuelven menos eficaces y empeoran en sus procesos y en su modelo de gestión. Éste es un signo de “quemazón” en los equipos directivos que acaba relajando la presión sobre los objetivos y generando una pérdida de control sobre la empresa.



La gráfica de estos dos clubes es obviamente un modelo teórico para representar la curva de aprendizaje de una empresa, pero en la realidad, el aprendizaje es algo más desestructurado. Además, como el mercado, la competencia y el consumidor cambian constantemente, hay ocasiones en las

que las empresas toman decisiones que implicar grandes cambios organizativos y de modelo de negocio, lo que puede provocar una aceleración en la curva de aprendizaje, como vemos en la siguiente gráfica. Ese salto en el aprendizaje que se observa en el año 8 de la gráfica, suele responder a grandes cambio en el entorno. Por ejemplo, con la entrada del fenómeno low-cost, algunos clubes se han visto obligados a hacer cambios sustanciales en su modelo de negocio, lo que ha supuesto un gran reto pero también un nuevo aprendizaje.



Toda empresa debería marcarse como objetivo acelerar su curva de aprendizaje para poder mejorar su competitividad y sus resultados año tras año. Estas son algunas de las ideas que pueden ayudar a acelerar la curva de aprendizaje de un club de fitness:

- Ten clara la Misión y Visión de tu empresa, ya que eso te ayudará a tener el equipo focalizado en la dirección a seguir. Es más fácil que surjan ideas cuando la dirección hacia la que hay que mirar está bien definida.
- Crea un equipo directivo de confianza que sea el motor de tu empresa y que busque la mejora continua.
- Gestiona buscando un equilibrio entre el día a día y el medio y largo plazo. Lo “importante y no urgente” debe tener su cabida en la agenda del equipo directivo.
- Involucra a todo el personal en la mejora del club. Haz que traigan sus cerebros a trabajar. Pídeles opinión, recoge sus ideas, comparte datos y pasa tiempo con ellos para buscar soluciones.
- Crea una red de contactos de otros clubes que estén dispuestos a compartir información y a ayudarse mutuamente.
- Participa en formaciones y eventos del sector para estar al día de los cambios y de las tendencias que surgen, tanto a nivel de producto como de gestión.
- Aprende también de los clientes, sus opiniones son muy valiosas para saber qué aspectos son importantes y requieren más recursos, y qué otros aspectos son prescindibles.
- Ten un buen Cuadro de Mando que refleje los indicadores clave de tu negocio y que te permita saber con seguridad en qué aspectos estás consiguiendo mejoras concretas.