

# “Buenas prácticas” de gestión en tiempos revueltos

Mientras que en España algunos clubes de fitness lo están pasando muy mal debido a la situación económica actual, otros siguen funcionando a buen ritmo y con suficiente margen de beneficio. Según los expertos, sus éxitos o sus fracasos dependen de su modelo de gestión.



El sector del fitness está viviendo una época sin precedentes que está generando gran confusión y que ha cogido a muchos por sorpresa. A parte de la situación económica en la que se encuentra el país, que ha generado una reducción de la renta familiar disponible y una bajada del consumo, hay otros factores propios de nuestro sector que están haciendo que esta época sea excepcional. Los principales son:

- **Exceso de oferta:** el exceso de oferta hace que el cliente pueda comparar entre diferentes clubes antes de apuntarse. De hecho, en las encuestas que estamos haciendo a socios de clubes de fitness, vemos que más del 70% de los clientes compara entre diversos clubes antes de decidirse por uno de ellos. Hace 8 años, solo el 30% de los clientes comparaba entre clubes. Si después de visitar 2 ó 3 clubes, no se perciben grandes diferencias, la decisión se toma en función del precio y de la proximidad o comodidad. En una situación así es conveniente tener elementos que hagan al club diferente, y comunicarlo de forma clara al mercado.
- **Tecnología y autoservicio:** este fenómeno nos va a obligar a buscar un equilibrio entre Servicio y Autoservicio. De hecho, muchas de las cosas que hacemos hoy en día se basan en el autoservicio generado por la tecnología: cajeros automáticos, check-in en aeropuertos, operaciones bancarias por Internet, gasolineras, máquinas de vending, etc. La correcta utilización de la tecnología es importante porque cede protagonismo al cliente y hace que se involucre, pero principalmente porque supone un ahorro importantísimo de costes, y este ahorro es fundamental en una época en la que los márgenes se están reduciendo.
- **Fenómeno low-cost:** la aparición de operadores low-cost en el fitness era algo que sabíamos que iba a ocurrir, ya que se había iniciado hace casi dos décadas en otros países. Por ejemplo, Planet Fitness empezó su andadura en Estados Unidos en 1992, y hoy tiene 447 clubes low-cost. Otro ejemplo más cercano es McFit,

“Algunas de las iniciativas más exitosas consisten en reducir el personal de recepción o incluso hacer desaparecer la recepción del club, y transformar a todas esas personas en comerciales.”

que empezó a operar en Alemania en 1997 y que hoy cuenta con 141 clubes, algunos de ellos en nuestro país. La aparición del modelo low-cost en España, coincidiendo con la actual recesión económica, está aumentando su protagonismo y haciendo tambalear los cimientos de los modelos de gimnasios tradicionales.

- **Concentración en grandes operadores:** en línea con el fenómeno de la globalización y la internacionalización, las cadenas de clubes pequeñas o medianas están siendo absorbidas o se están fusionando para formar cadenas de mayor tamaño. Esto hace que cada vez haya menos operadores pero que sean más grandes y más potentes. Este aumento de tamaño les da 3 ventajas competitivas muy importantes: economía de escalas, potencia de marca y aceleración en la curva de aprendizaje. Todo esto hace que la diferencia con los clubes independientes sea cada vez mayor y que estos últimos, deban buscar maneras de conseguir también esas 3 ventajas competitivas.

Todos estos cambios externos afectan enormemente al entorno en el que un club de fitness opera y, por lo tanto, obligan a una adaptación a esta nueva realidad. Para poder adaptarse, los clubes tienen que abordar cambios internos en su modelo de gestión.

### Buenas prácticas

Gracias al trabajo que realizo como consultor, tengo la oportunidad de conocer muchos clubes de fitness de toda España, y he podido ver que en situaciones similares, algunos clubes lo están pasando muy mal, mientras que otros siguen funcionando a buen ritmo y con suficiente margen

de beneficio. ¿Qué diferencia a unos clubes de otros? Gran parte de esta diferencia está en su modelo de gestión, por lo que a continuación, voy a comentar algunas de las “buenas prácticas” que hacen que estos clubes sean exitosos incluso en una situación como la actual.

### ■ Estrategias para subir cuotas

Algunas de las estrategias que hemos visto para subir la cuota media, se basan en reducir el número de modalidades de cuota y en reducir los descuentos de estas cuotas respecto a la cuota más alta. Por ejemplo, algunos clubes han dejado de ofrecer algunas cuotas por horas (mañanas, despertador, etc) o han reducido de un 20 a un 10% el descuento en las cuotas anuales.

### Optimización de costes

Esta suele ser la primera reacción lógica cuando el margen de beneficio empieza a descender. Esta optimización se basa en la reducción de costes, pero no de forma indiscriminada. Hay que hacer un análisis previo para ver qué costes son innecesarios y reducirlos, lo que permite incrementar los costes en otras áreas que son necesarias para potenciar los ingresos. En esta línea, hemos visto clubes que por ejemplo, han reducido los costes en suministros o incluso en personal, pero han incrementando el coste en limpieza o en formación continuada o en marketing porque han visto que esas áreas eran críticas para su modelo de negocio.

### Optimización de ingresos

Contrariamente a lo que hacen muchos clubes, que es bajar los precios,



“Los clubes que están teniendo más éxito actualmente suelen tener un buen nivel en la gestión de personas.”

los que más éxito están teniendo, lo que hacen es subirlos. Lo que buscan es aumentar la facturación por socios, y eso lo hacen principalmente subiendo la cuota media y aumentando los ingresos fuera de cuota.

Por otro lado, para aumentar los ingresos fuera de cuota, están siguiendo dos estrategias muy claras. La primera es aumentar la cantidad de servicios que se ofrecen fuera de cuota, y no solo con servicios como estética, fisioterapia, nutricionista, taquilla de alquiler, etc, sino también con entrenamientos semipersonalizados en grupos reducidos, actividades dirigidas especiales, cursos de hipopresivos, de natación terapéutica, de entrenamiento personal, programas de pérdida de peso, de espalda sana, etc. En definitiva, lo que están haciendo es crear un continuo de servicios que evoluciona desde una mínima personalización (el uso casi libre de la instalación) hasta el 100% de personalización, que sería el entrenamiento personal individualizado. Entre estos dos

puntos, están creando servicios con niveles intermedios de personalización y de precio.

La segunda estrategia que están utilizando consiste en formar a todo su personal en técnicas de venta, para transformarlos en asesores que sean capaces de detectar necesidades no satisfechas de los clientes y acoplarles un servicio o producto que suponga una solución a esa necesidad. Este cambio de rol de Técnicos a Asesores es fundamental para incrementar los ingresos porque aumenta las ventas cruzadas, pero sobretudo, porque tiene un impacto brutal sobre la fidelización del socio y aumenta su permanencia como socio del club. Esta apuesta que están haciendo algunos clubes por la fidelización de los socios tiene lógica, ya que cada vez cuesta más conseguir nuevos socios, por lo que pequeñas mejoras en fidelización tienen un impacto muy importante sobre la cuenta de resultados del club. Esto es así porque ayuda a mantener el volumen de socios, pero también porque cuando los

clientes están contentos, son más receptivos a consumir nuevos servicios y productos que el club les ofrezca.

#### **Incremento de la capacidad comercial**

Para intentar mantener un volumen de altas mensuales similar a lo que el club tenía hace 3 ó 4 años, hay que hacer muchas acciones comerciales que antes no eran necesarias. Por ese motivo, algunos clubes han decidido apostar por el área comercial e incrementar los recursos, especialmente humanos, en esa área. Algunos clubes han enfocado este cambio simplemente incrementando los costes de personal comercial y esperando que eso les genere más altas y por lo tanto, mayores ingresos. Otros clubes han ido más lejos y han decidido que si iban a incrementar los recursos en el área comercial, antes los iban a sacar de otra área, para evitar incrementar los costes totales.

#### **Acciones comerciales**

Algunas de las iniciativas más exitosas que hemos experimentado consisten en reducir el personal de recepción o incluso hacer desaparecer la recepción del club, y transformar a todas esas personas en comerciales. La recepción se sustituye por boxes comerciales y muchas de las funciones que hacían las recepcionistas se automatizan, se pasan al área técnica o se eliminan con el objetivo de reducir las interferencias de los clientes en la zona comercial.

#### **Gestión de personal profesionalizada**

Una empresa de servicios depende enormemente de cómo el personal presta los servicios, por lo que la gestión de esta área es de vital importancia. Los clubes que están teniendo más éxito actualmente suelen tener un buen nivel en la gestión de personas. Muchas variables afectan a esta área, pero vamos a comentar algunas de las más importantes. En primer lugar, la capacidad de liderazgo del gerente y de todo su equipo directivo. El liderazgo consiste en crear y compartir un proyecto que ilusione que haga que todos se muevan en la dirección adecuada. El liderazgo es lo que hace que en tiempos difíciles como estos,



la gente siga creyendo en el proyecto y que se mantengan los Valores y la Misión y Visión que constituyen los cimientos de la empresa. El liderazgo forma también el clima laboral, aplicando la tensión necesaria pero en un ambiente positivo y alegre.

Otra característica que estamos viendo en los mejores clubes es que tienen un equipo directivo formado por varias personas. Estas personas tienen un alto grado de responsabilidad en diferentes áreas del club y son el motor principal del proyecto. En empresas en las que una sola persona carga con toda la responsabilidad y la capacidad de decisión, es mucho más difícil ser competitivo, ya que esa persona tiene un único punto de vista y además, muchas veces acaba quemándose y desmotivándose.

La comunicación entre el equipo, intensa pero organizada, directa y personalizada es otra de las características que diferencia a estos clubes. Hablamos de comunicación personalizada porque vemos que en muchas ocasiones se está sustituyendo el contacto humano por e-mails unidireccionales que acaban generando interpretaciones erróneas y afectando negativamente al ambiente laboral. Obviamente el e-mail tiene su valor en la comunicación interna del club, pero hay muchas cosas que tienen que seguir comunicándose de manera personal, ya que son una buena oportunidad de reforzar el liderazgo y de mejorar el clima laboral.

El último aspecto a comentar de la gestión de personal hace referencia al sistema retributivo que utiliza el club.

“Ahora más del 70% de los clientes compara entre diversos clubes antes de decidirse por uno de ellos. Hace 8 años, solo el 30% hacía dicha comparativa”

Los clubes más avanzados han implantado sistemas en los que el 100% de personal cobra un fijo más un variable, lo que hace que todo el equipo esté orientado a resultados. El salario variable depende en parte del trabajo individual (actitud, competencias desarrolladas, ventas realizadas, etc) y en parte de los logros de la empresa (nº de socios, ratio de fidelización, facturación por socio, etc). Un sistema de este tipo genera un buen equilibrio entre el trabajo individual y el de equipo, primando este último pero premiando a los que más se esfuerzan y más aportan.

#### **Mentalidad abierta e innovadora**

En la situación actual, hay que probar cosas y asumir riesgos, pero manteniéndose fiel al modelo de negocio que se ha creado. En esta línea, destacamos el ejemplo de la cadena Equinox de Nueva York, que tiene centros de categoría Premium. Al ver el fenómeno low-cost, en lugar de bajar cuotas para competir, ha mantenido o incrementado los valores de su marca Equinox y lo que han hecho ha sido crear un marca propia low-cost, llamada Blink Fitness, que opera también en Nueva York y que incluso se sitúa en zonas cercanas a algún

club Equinox. A pesar de que ofrecen calidad en ambos tipos de clubes, han diferenciado mucho la oferta y el posicionamiento para ir a segmentos de clientes diferentes.

Estos son algunos ejemplos de “buenas prácticas” que están llevando a cabo clubes que están sobresaliendo del resto y que están consiguiendo mantener altos niveles de rentabilidad. Tanto la entrada del low-cost como el resto de cambios que están afectando al sector, son cosas positivas, ya que nos van a hacer mejorar profesionalmente para ofrecer un servicio cada vez más ajustado a las necesidades de la población y al final, nos ayudarán a aumentar el número de usuarios de centros de fitness. Estamos ante una época intensa pero interesante que va a hacer que mejore la “especie” y que las nuevas generaciones de fitness que salgan a partir de aquí sean más sanas y fuertes. □



**Pablo López de Viñaspre**  
Gerente de Wellness & Sport  
Consulting (W.S.C.)