

## Cómo competir ante la llegada de los “low cost”.



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

Hace unos años que oíamos hablar de los clubes “low cost” y del éxito que estaban teniendo en algunos países europeos, pero no ha sido hasta hace muy poco que estamos asistiendo a la explosión de este tipo de clubes en nuestro país.

Cadenas como McFit, Basic Fit, i-Fitness, El Gym o incluso Go Fit, con un modelo algo diferente, tienen ya clubes en España y planes de expansión muy ambiciosos para los próximos 5 años.

¿Cómo está reaccionando el sector a este fenómeno? ¿Qué opciones de competitividad tienen los actuales clubes? Vamos a intentar presentar algunas reflexiones en estos aspectos.

Quiero empezar comentando un fenómeno curioso que muestra la miopía estratégica de algunos gerentes de clubes. Cuando se supo que McFit, después de su éxito en Alemania, venía a España, oí no en pocas conversaciones con directivos del fitness que el “low cost” no tenía cabida en España, que aquí el cliente es diferente, que ya hay oferta municipal, que no podía competir con clubes multiservicio, etc. Curiosamente, muchos de esos directivos son los que ahora están bajando los precios de sus clubes, asustados ante la llegada de estos operadores. Una muestra de doble miopía, primero por no saber ver la lógica llegada de los “low cost” cuando ya están en nuestro país en muchos otros sectores, y segundo por no tener ninguna otra estrategia que la bajada de precios, entrando en una lucha que tienen perdida de antemano.

Como dice Jack Trout, una de las leyes inmutables del marketing es la Ley de la división. Una categoría comienza con un producto único, pero con el tiempo se va dividiendo y creando nuevos productos, subproductos y con el tiempo se divide en segmentos diferentes. El marketing puede verse como un mar de categorías y de productos que lo inunda todo.

Tanto la sobresaturación del mercado como la presencia de competidores de bajo precio, son aspectos habituales en todos los sectores. Solo tienes que pasearte por un supermercado y verás la cantidad de productos que ofrecen, gran parte de ellos de marca blanca. Más de 30.000 productos, mientras que una familia media necesita solo unos 150 para cubrir sus necesidades. Esto significa que 29.850 productos van a ser ignorados.

Ante esta situación, que aunque a otro nivel también está pasando en el fitness, las empresas tienen 3 opciones para no ser ignoradas y ser una de las elegidas:

1. Pensar que lo más importante es el precio y, por lo tanto, se hace una bajada de precios o se sale al mercado con ofertas de descuento agresivas con el fin de aumentar la captación de nuevos socios. Este planteamiento presenta varios problemas. En primer lugar, al bajar el precio, el número de socios que se necesita para generar los mismos ingresos aumenta, por lo que se depende más del volumen. Depender del volumen en un mercado con exceso de oferta, es como mínimo arriesgado.

Podría parecer lógico que al bajar el precio, aumentarían las altas, pero esto no siempre es así por dos motivos. Primero, porque para que una bajada de precios sea atractiva y estimule las altas, debe ser de una magnitud considerable, lo que no siempre es posible. En segundo lugar, si ante una bajada de precios, la competencia responde también bajando precios, las altas no se incrementan, por lo que solo se habrá reducido la facturación.

Por otro lado, querer competir a precio con un "low cost" cuando no se tiene ni la estructura de costes, ni la oferta de servicios, ni la cultura empresarial preparada para eso, es como si un barco pirata quisiera luchar contra una fragata de la armada a base de cañonazos. Lo más probable es que acabe tragando agua.

Cuando un sector reacciona de forma generalizada con una bajada de precios, ese servicio acaba convirtiéndose en un Commodity, es decir, en un servicio básico, tan básico que el consumidor solo lo diferencia por su precio. Esto es lo que pasa en gran medida en sectores como el de las compañías de seguros, la banca, la telefonía, los proveedores de Internet o las compañías aéreas.

2. Pensar que lo importante es la calidad total, y que las empresas de "low cost" no ofrecen calidad en el producto ni en el servicio. Es posible que hace 10 ó 15 años, existieran muchos clubes de fitness que ofrecían malas instalaciones, mal equipamiento, falta de limpieza, mal servicio, etc, pero hoy en día no hay ningún club de nueva creación que no ofrezca calidad en sus instalaciones y equipamiento y que no disponga de unos procesos de atención al cliente bien planificados.

Estoy de acuerdo en que ante el aumento de la competencia, se deban revisar los procesos y se opte por mejorar la calidad en todos los aspectos del negocio que realmente aportan valor al cliente, pero creo que esa no puede ser la única estrategia de competitividad. Y por supuesto, la estrategia no puede ser auto engañarnos repitiéndonos una u otra vez que los clubes de bajo precio no ofrecen calidad, porque eso es falso.

3. Pensar que hay que ser diferente, hay que hacer que el cliente nos perciba como diferentes y todo ello para poder subir los precios. Esta es para mí la mejor opción para competir con un "low cost" para la mayoría de clubes.

Digo la mayoría porque me refiero únicamente a clubes que tienen unas condiciones de instalación, servicio, cultura de empresa, organización y gestión que esté a la altura de lo que se exige a cualquier operador de fitness actual. Aquellos que no están a la altura y que no pueden o quieren hacer el esfuerzo de estarlo, lo mejor que pueden hacer es cerrar, ya que se han quedado fuera del mercado, no por la llegada de los “low cost”, sino porque no han sabido adaptarse a lo que el mercado les pedía, y ha llegado el momento de su extinción. Igual que se abren empresas, hay que saber cuándo es el momento de cerrarlas.

¿Por qué hablamos de subir los precios para competir con un “low cost”? Si lo pensamos tiene su lógica. Con la llegada de nuevos competidores a tu zona de influencia, el pastel que antes te comías tú solo, ahora hay que repartirlo entre más comensales. Es posible que el pastel haya crecido ligeramente, pero no lo suficiente como para que tú puedas seguir tranquilamente con tu porción. Como esta situación, es muy probable que vaya a más y siga aumentando la competencia con diferentes tipos de clubes y ofertas, lo mejor es que asumas que a partir de ahora, tu reto es conseguir que la empresa siga siendo rentable, pero con menos socios.

La estrategia para conseguir esto es:

- Aumentar progresivamente la cuota media, subiendo precios y reduciendo cuotas con descuento.
- Incrementar la oferta de servicios fuera de cuota y conseguir que todo el personal venda servicios a los actuales socios.
- Analizar detalladamente los costes y reducir en todas aquellas partidas que no aportan un claro valor al socio.
- Diferenciarse de la competencia en todo lo posible: servicios, equipamiento, procesos y sobretodo personalización.
- Poner en marcha estrategias de comunicación para situar la marca del club en un lugar distinguido en la mente del consumidor, y que la perciba como diferente y de mayor prestigio.

Elegir en cuál de estas tres categorías quieres estar es un tema de actitud y de visión empresarial, es un tema mental. Elegir la tercera opción pasa por entender que competir a precio, aunque lo parezca, en la mayoría de ocasiones no es siquiera una opción. Theodore Levitt, profesor de Harvard lo expresa claramente: “La diferenciación es una de las actividades estratégicas y tácticas más importantes en la que las empresas deben pensar constantemente. No es un tema restringido. No hay ninguna cosa que tenga que quedarse en commodity, solo hay gente que se comporta y piensa con mentalidad de commodities. Todo se puede diferenciar. En la historia, las empresas que se han quedado en el camino del commodity, aun cuando hayan bajado mucho sus costes, se han extinguido”.

No te confundas, esta no es una batalla de precio, es una batalla de percepciones. El cliente siente atracción y está dispuesto a pagar más por aquellas marcas que percibe como diferentes y que le dan estatus o representan unos valores y un estilo de vida con el que se identifica.