


Reflexiones sobre “PRICING” en el Fitness

EL FITNESS HA PASADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS POR DIFERENTES FASES Y EN CADA UNA DE ELLAS SE HAN APLICADO DIFERENTES ESTRATEGIAS CON RESPECTO A LOS PRECIOS.



Voy a pasar de forma rápida por las fases que considero más importantes para luego hacer unas reflexiones sobre el presente y futuro de las estrategias en precios o “pricing”.

- **ERA DE LA ABUNDANCIA:** corresponde a los inicios del fitness, una época en la que los gimnasios se llenaban sin un gran esfuerzo de comunicación y en los que la competencia era baja. Se trataba de instalaciones con poca inversión y con costes operativos bajos en los que el precio permitía operar con buenos márgenes de beneficio.
- **ERA DE LA CALIDAD TOTAL:** en esta época se incrementaron drásticamente la calidad de las instalaciones y del servicio. Se amplió también el número de actividades y servicios que se ofrecían porque junto con la calidad total, se entendía que había que cubrir el máximo de necesidades posibles de los clientes. Estos cambios, inspirados en los modelos que se veían y que venían de EE.UU. y del norte de Europa, generó un incremento importante de los costes de inversión y de los costes operativos, pero también vino acompañado de un incremento en precios en algunos clubes y sobre todo un aumento importante del número de consumi-



dores de fitness, por lo que los márgenes de beneficio todavía se podían mantener.

- **ERA DEL AUMENTO DE OFERTA:** coincidiendo con la época anterior, se empezó a producir un aumento muy rápido del número de clubes como consecuencia de varios factores. Uno de ellos fue que muchos operadores internacionales pusieron el ojo en España como un mercado potencial debido a la baja penetración que todavía tenía el país. A esto se añadió la explosión de la oferta municipal sobre todo bajo el régimen de concesión. Y por último, empezaron a surgir iniciativas privadas locales que veían un sector en crecimiento y atractivo como forma de vida. En esta época y a medida que aumentaba la oferta, a una velocidad muy superior al aumento en la demanda los precios se fueron ajustando poco a poco para intentar ser más competitivos, pero se seguía con la mentalidad de calidad total y de aumentar los servicios. El resultado de estos factores combinados entre sí empezó a llevar a una erosión en los márgenes de beneficios de muchos clubes que no eran capaces de mantener sus precios o que operaban en zonas con un gran desequilibrio entre oferta y demanda.
- **ERA DE CRISIS DEL CONSUMO Y DEL LOW-COST:** en toda esta situación, e impulsados por una crisis de consumo y por un incremento en el IVA de las instalaciones deportivas, llega a España el modelo low-cost, que ya llevaba años operando en otros países con éxito. El sector ya se encontraba en ese momento en una dura lucha de precios y los clubes se estaban convirtiendo en un "commodity" para el consumidor ya que gran parte de todos ellos eran muy similares en sus instalaciones y oferta de servicios. Por lo tanto, en un momento en el que ya había una gran cultura de precio como elemento de diferenciación y de captación, aparece el low-cost, que manda el mensaje a los consumidores de que se puede disfrutar de un buen gimnasio por menos de la mitad del precio al que estaban acostumbrados. La reacción de gran parte de los operadores del sector fue poner todavía más el foco en ajustar los precios, a pesar de que ahora había llegado un modelo contra el que no se podía competir con

precio. El resultado de esto fue una nueva erosión en el margen de beneficio que se intentó minimizar con importantes reducciones en costes, no solo en alquileres, suministros, proveedores, etc, sino también en salarios del personal. Algunos de esos ajustes en precios eran necesarios, pero otros afectaban directamente a la calidad del servicio al cliente. En esta fase no se reducen únicamente los márgenes de la empresa, sino que se disminuye también la capacidad de muchos clubes de mejorar y ser más competitivos en el futuro.

- **ERA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y DEL BOUTIQUE:** esta es la era actual, en la que estamos entrando ahora, y prueba de ello es la irrupción del modelo boutique, clubes de precios elevados y centrados en la experiencia del cliente.

Toda esta evolución nos ha llevado a que hoy la cuota media del sector haya bajado de 55-60€ a 35-40€ (según el estudio) en los últimos 15 años. Nos ha llevado a que hoy cueste más una noche de un hotel mediocre que todo un mes con acceso ilimitado a un buen club de fitness. Nos ha llevado a que una cena en pareja cueste el doble que todo el mes del gimnasio.

Sinceramente creo que es necesario un gran cambio para poder estar a la altura y ser competitivos en la era de la experiencia del cliente. Mejorar la experiencia del cliente requiere poner nuevos recursos en marcha, y eso no puede hacerse desde una mentalidad enfocada solo en los precios ni desde una situación de márgenes de beneficio bajos o salarios de personal bajos.

No sé cómo se articula un cambio de esta magnitud, pero estoy convencido de que debemos subir los precios de las instalaciones deportivas y de que debemos hacerlo en bloque como sector.



Pablo López de Viñaspre

Gerente de Wellness
& Sport Consulting (W.S.C.)
Director de la Fitness
Management School (FMS)