

## EL MODELO DE CUOTA MENSUAL VERSUS EL PAGO POR USO

Por: **Pablo Viñaspre**, gerente de WSC Consulting y director de la Fitness Management School (FMS)



Con la explosión del modelo *boutique* en el sector de los centros deportivos y de fitness en Europa, se plantea un nuevo modelo de consumo que se basa en el pago por uso sin la necesidad de tener que hacerse socio del club. A medida que este modelo de centros se vaya consolidando, también se irá generalizando la opción del consumo por uso o *pay as you go*, lo que genera una gran incertidumbre de cómo puede coexistir esta nueva fórmula con la tradicional o actual forma de consumo basada en la captación de socios que pagan una cuota mensual (e incluso anual o más).

Hace unos años irrumpió en España el modelo de centros *low cost*, y lo hizo con fuerza. Hoy es un modelo asentado y que sigue creciendo en nuestro país, y todos los datos indican que todavía le queda un amplio margen de crecimiento, si se tiene en cuenta en grado de penetración en España en comparación con el que ha alcanzado en países en los que este modelo lleva más tiempo. Así mismo, la entrada de los centros *low cost* cambió la forma de entender el fitness, cambió la referencia que el cliente tenía sobre lo que cuesta el abono a un club de fitness y atrajo a nuevos consumidores a estos clubes.

Ahora se empieza a hablar de un nuevo fenómeno, innovador en España, pero que ya lleva unos años funcionando con mucho éxito en los Estados Unidos y el Reino Unido principalmente. Es el modelo *boutique*, que consiste en centros pequeños, normalmente por debajo de 500 m<sup>2</sup>, especializados en una actividad o en un método de entrenamiento, muchas veces creado por ellos, y en un ambiente muy cuidado y de calidad.

La entrada de este modelo de centros parece positiva para el sector, ya que viene a compensar la estrategia de bajo precio de los *low cost*. Los centros *boutique* suelen ser caros en comparación con la media del sector y, además, basan su propuesta de valor en la experiencia del cliente.

Pese al precio, una cosa está clara a estas alturas, y es que el modelo *boutique* va a sufrir un gran crecimiento en los próximos años. Como ejemplo, dos informes. En el primero, *Forecasting the Industry* (IHRSA 2015), se pregunta a los directivos de clubes de fitness de Europa sobre el modelo *boutique* y el 100% de ellos afirman que en Europa se va producir un crecimiento de este tipo de centros en los próximos años. En el segundo, y según las previsiones para 2016 publicadas por Club Intel, empresa especializada en estudios de investigación para el fitness, entre las 10 predicciones más importantes para este año se encuentran las referidas al crecimiento del modelo *boutique* y al aumento del pago por uso. En concret, este informe apunta:

- Los estudios *boutique* van a seguir creciendo.
- La preferencia del consumidor por pagar por lo quiere, cuando quiere y como quiere tendrá un gran efecto sobre el formato tradicional de socios.

## La experiencia del cliente

El modelo de negocio del fitness *boutique* se basa, sobre todo, en dos conceptos. Por un lado, el *pay per use* o *pay as you go*, es decir, que el cliente solo paga cuando asiste a una de las sesiones. Tiene la opción de comprar sesiones sueltas o bonos con un periodo limitado de caducidad, pero no de hacerse socio con una cuota mensual fija. Y, por el otro, la experiencia del cliente. Este concepto se refiere a que todo lo que pasa desde que el cliente contacta con el club (a través de la web, *email*, teléfono o *in situ*) hasta que se va a su casa después de entrenar. Los centros *boutique* cuidan y controlan todas las fases de esta experiencia para asegurarse que el cliente está viviendo la experiencia que ellos han definido.

Con ambos conceptos, estos centros vienen a demostrar que no solo importa el precio, y que si la experiencia que se ofrece al cliente es buena, este está dispuesto a pagar por ella. Dejar de poner todo el foco en el precio y volver a ponerlo en la experiencia, en qué se ofrece y cómo se ofrece es algo muy positivo para el sector y va a ayudar a que aparezcan nuevas propuestas de valor que ayuden a impulsar la imagen de los clubes de fitness y que atraigan a más personas a los centros.



El éxito de este modelo tiene su máximo exponente en empresas como SoulCycle, Orange Theory o Barry's, que han tenido una gran expansión y muy buenos resultados económicos. Sin recurrir al modelo de cuotas mensuales, se dedican a vender únicamente sesiones sueltas o bonos a precios que rondan los 25-30 € por sesión.

#### Nuevos consumidores

Los expertos en consumo hablan de que las nuevas generaciones buscan formas de consumo que van en esta línea. Un consumo que ellos deciden y que no les ata con ninguna empresa, lo que les otorga la máxima libertad para hacer un uso a su medida. Es la nueva forma de consumo inteligente y de máxima personalización.

En el caso del fitness, el consumidor decide cada día qué tipo de actividad le gusta, en qué ubicación y con qué profesor. Posiblemente pague más que siendo socio de un solo club, pero hace lo que realmente le apetece, cuando le apetece y donde le apetece. Es decir, pueden ir al mejor centro de yoga un día, otro ir al mejor de ciclismo y otro al mejor de fit boxing, en función de lo que les pida el cuerpo ese día.

#### ¿Coexistencia de modelos?

Los clubes de fitness tradicionales basan la mayor parte de su facturación en cuotas mensuales, lo que les permite tener cierta estabilidad en los ingresos. Este modelo es muy positivo para estos clubes porque sus costes fijos son muy altos y, por lo tanto, al tener parte de los ingresos también fijos se reduce el riesgo del modelo de negocio.

Pero con la entrada del 'pago por uso' en el mercado del fitness, al sector le asaltan nuevas preguntas: ¿qué va a pasar en los próximos años? ¿los clubes de fitness se verán forzados a adoptar el pago por uso para adaptarse a los nuevos tiempos? ¿pueden coexistir ambos modelos?

Lógicamente, como gestor o director de un centro fitness, se puede ver este nuevo modelo como una amenaza y aferrarse al actual como única alternativa, lo que hará que muchos clubes dejen de ser una opción atractiva para gran parte de los consumidores en el futuro. Pero también se puede ver como una oportunidad de llegar a nuevos clientes y, sobre todo, de estar alineados con las tendencias del futuro más próximo.







## Ante la aparición del modelo de negocio de centros *boutique*, el club de fitness tradicional debería adaptarse a la flexibilidad de estos nuevos consumidores y verlos como una oportunidad

Existen ya muchos indicadores que apuntan a que el pago por uso y la libertad de elección serán las nuevas formas de consumo para una gran masa de consumidores, especialmente los más jóvenes. Por ese motivo, los clubes que quieran seguir siendo competitivos en el futuro deberían empezar a estudiar y a probar algunas de estas fórmulas.

Si se analizan algunas de las plataformas que actualmente gestionan la venta de abonos o entradas a clubes de fitness, se observa que todas ellas están apostando fuerte por este tipo de consumo flexible. Tanto Gympass, como Gymforless, o So Much More o Travel&Fit, están poniendo el foco en pagos por uso, intentando llegar así a un cliente más dinámico, que no está dispuesto a comprometerse con ningún club en exclusiva, pero que no renuncia a cuidarse y a hacer deporte.

Para los clubes multiservicio, este modelo de pago por uso tiene riesgos, ya que carece de la seguridad que brindan las cuotas mensuales de socios, pero si este tipo de consumo se generaliza, los clubes tendrán el beneficio de que su volumen de clientes aumenta mucho, ya que serán todos aque-

llos que valoren algo de lo que ese club ofrezca. Esos clientes ya no estarán cautivos de ningún otro club, por lo que irán probando servicios que les encajen de uno y otro club.

La clave pasa por intentar mantener las cuotas de aquellos socios que se sienten cómodos con ese modelo, e introducir paulatinamente un formato más flexible para atraer a otro tipo de consumidores.

### Conclusión

Es momento de tener los ojos y la mente muy abierta para saber anticiparse y estar preparados para todos los cambios que están por venir en el mundo del fitness. Actualmente los cambios se producen a una gran velocidad, por lo que es muy probable que lo que se está empezando a ver ahora como una tendencia, sea una realidad muy pronto.

Para más información:

**WSC Consulting**

C/ Provenza, 505 - 08025 Barcelona

Tel.: 934 560 945 - [www.wscconsulting.net](http://www.wscconsulting.net)