

Estrategias de éxito para competir en el sector del Fitness.



Pablo López de Viñaspre
Gerente de **Wellness & Sport Consulting**

España ha sido el país europeo que más ha crecido en el número de socios de clubs deportivos en los últimos 5 años. El sector ha cambiado muy rápidamente y nos ha cogido a todos por sorpresa. Eso ha generado nerviosismo en muchos gerentes, al ver que la competencia abría clubs a pocos metros y que los clientes ya no venían por si solos a nuestro club. ¡Qué vamos a hacerle! Así es el mercado... No pasa nada, muchas otras empresas se mueven en mercados mucho más competitivos y han sobrevivido. Solo tienes que darte una vuelta por la calle y ver la cantidad de restaurantes que hay, tiendas de ropa, agencias de viajes, talleres, peluquerías, panaderías, etc.

¿Qué principios estratégicos rigen en mercados competitivos? ¿Qué han hecho las empresas de otros sectores para adaptarse a los cambios que han sufrido? Vamos a intentar analizar estos aspectos con el objetivo de crear las condiciones para poder seguir teniendo éxito en la nueva realidad del sector.

Antes de intentar contestar a estas preguntas, y para acabar de animarte, debes saber que la idea de que una empresa va a conseguir resultados excepcionales de manera permanente es una FANTASÍA. Por lo menos esto es lo que nos dicen los datos de las investigaciones que se han hecho en este sentido:

- Solo el 10% de las empresas crece de manera continuada durante más de 10 años.
- Menos del 15% de las empresas consigue sobrevivir más de 30 años.

Ya lo dice el gurú de empresas Tom Peters, “tienes poco tiempo para sacarle rendimiento a tu empresa antes de reinventarla...o sea, DESTRUÍRLA”. Montar una empresa pensando en que será rentable a largo plazo es un error estratégico grave. Los mercados y los consumidores en general cambian tan rápidamente (cada vez más) que es ingenuo pensar que tu empresa seguirá siendo competitiva de aquí a 10 años.

Aquí tienes algunos principios estratégicos que pueden ayudarte a moverte como pez en el agua en entornos competitivos:

- **La oferta siempre acaba superando a la demanda:** si estás en una zona en la que no tienes competencia...aprovéchalo y saca ahora la máxima rentabilidad que puedas a tu empresa, ya que esa situación no va a durar mucho. Si enfocas tu negocio teniendo en cuenta este

principio estratégico, serás más rentable ahora y estarás más preparado para cuando la situación cambie...porque te aseguro que cambiará. Siempre que hay una oportunidad de negocio, va a haber alguien que quiera aprovecharla...SIEMPRE.

Algunas pautas para seguir siendo competitivos cuando la oferta aumenta consisten en: construir una marca conocida y reconocida, tener una cultura de empresa compartida por todo el personal, llevar una gestión profesional y con criterios tangibles que se miden y valoran periódicamente, utilizar armas comerciales actualizadas. El cliente no va a venir solo, o tienes un departamento comercial bien estructurado o los clientes se van a ir a la competencia.

- **El mercado siempre se polariza:** y en el centro no queda NADA...bueno. En mercados competitivos o eres el más barato o eres el mejor. O vas a precio o aportas estatus...y si no estás en uno de los extremos, te espera una lucha sin tregua.

Esto se llama polarizarse en posicionamiento, pero también hay que polarizarse en tamaño: o eres muy grande o eres muy pequeño. Si eres mediano...tienes un problema. Ya ves lo que está pasando en el sector del fitness con la entrada de grandes cadenas que cada vez son más grandes, ya que se compran unas a otras. Incluso las empresas de bajo coste intentan crecer rápido para ser muy grandes: Curves, Vueling, Ryanair, Pepecar, Holiday Inn, etc.

Un club independiente con 25-30 trabajadores y una inversión importante no puede considerarse pequeño, ya es mediano. ¿Cómo puede competir con grandes cadenas? No tiene su potencia de marca, ni su capacidad económica, ni su estructura humana, ni la economía de escalas que ellos utilizan: compran más barato, reparten gastos de publicidad y formación entre todos sus clubs, etc.

¿Sabes qué han hecho en otros sectores? Los operadores independientes se han hecho grandes, se han juntado bajo la fórmula de central de servicios y de compras para funcionar como una cadena pero sin perder su gestión independiente. Aquí tienes algunos ejemplos: Master o Millar en electrodomésticos, Intersport o Base en tiendas de deportes, Gamma en material de construcción, Toy Planet en juguetes, Sanifarma en farmacias, UP-Quality Fitness Clubs en nuestro sector, y así hasta un sinfín de marcas.

- **Toda empresa acaba sufriendo “ceguera por falta de atención”:** es lo que se conoce como el “síndrome de la rana en la olla hirviendo”. Si colocas una rana en una olla con agua y la vas calentando poco a poco, la rana se encontrará a gusto y no se moverá. Llegará un momento en que pierde la capacidad de notar los ligeros aumentos en la temperatura del agua y acabará cociéndose en la olla. Tú eres la rana, y el día a día de tu empresa es la olla, que se va calentando y se van produciendo pequeños cambios que no son perceptibles para quien está dentro. Solución... busca asesores externos que analicen tu empresa sin el grado de contaminación que tú tienes y que puedan percibir esos pequeños cambios antes de que vayan a más. ¿No es eso lo que están haciendo empresas de otros sectores? Otros consejos en este sentido

son que no te encierres en tu club, relaciónate con otros gerentes, asiste a congresos, ferias, reuniones y conoce otras realidades e interésate por empresas de otros sectores, seguro que puedes sacar ideas que podrás aplicar en tu club.

- **Hay que ser impaciente con los beneficios:** puedes ser paciente con el crecimiento en número de socios, pero tienes que ser muy impaciente con los beneficios. Si enfocas tu negocio o un nuevo servicio pensando que ya será rentable en el futuro o que para que sea rentable tiene que crecer mucho, es a priori un error estratégico... porque al final, el crecimiento suele quedarse por debajo de lo previsto o tarda en llegar. Cuando la rentabilidad es a medio-largo plazo y depende tanto del crecimiento suele ser porque la política de precios no es correcta o porque realmente no hay una demanda para ese servicio que has diseñado.

Otros aspectos importantes en la rentabilidad consisten en tener muy controlados los costes, especialmente los fijos. Algunas empresas, cuando deciden rebajar los costes, cortan los gastos en general, incluidas las partidas de marketing y formación. Si decides no hacer campañas de captación y de posicionamiento de marca y además, dejas de invertir en formación, mejor que vayas pensando en qué vas a hacer cuando cierres la empresa, porque sin duda, vas a acabar cerrando muy pronto.

- **Los próximos años van a estar condicionados por la triple A:** tal y como afirma Daniel Pink, los mercados desarrollados se caracterizarán por: Abundancia, Asia y Automatización. Excesiva abundancia de la oferta, los países asiáticos producirán cada vez mejor a buen precio y los avances tecnológicos cambiarán la forma de trabajar en muchas empresas.

Los mercados asiáticos se están apoderando no solo de la producción, sino también de la economía a nivel mundial, controlando los recursos naturales como el petróleo y los recursos financieros, comprando algunas de las entidades bancarias más importantes.

Innovación y tecnología van de la mano, pero no en el sentido en el que se está enfocando en nuestro sector. Se ha confundido innovar con poner máquinas más complejas. La innovación de verdad no proviene de la tecnología, sino que proviene de las ideas, que generan nuevos procesos y proyectos y luego buscan la tecnología existente para implantar esas ideas. La tecnología no es el motor, sino una herramienta en la que apoyarse.

Obviamente, hay que incorporar nuevas tecnologías a los clubs, pero únicamente si cumple uno de los dos requisitos siguientes: es útil o reduce costes.

Si el mercado cambia, tú empresa también debe cambiar. La capacidad de supervivencia de la empresa depende de su habilidad para adaptarse al entorno cambiante. Si no hay adaptación, cualquier cambio externo se vive como un problema y una amenaza, cuando muchas veces es realmente una

oportunidad. Ahora bien, para poder aprovecharla hay que tener la estructura, los recursos y las herramientas adecuadas a esa situación.

¿Está tu empresa adaptando su estructura, incrementando su capital intelectual y adquiriendo nuevas herramientas y nuevos métodos para competir con las nuevas reglas del sector? ¿O sigues utilizando flechas en medio de una guerra de armas nucleares?