

## REFLEXIONES SOBRE LOS NUEVOS “SUPER LOW-COST”

**En estos últimos meses estamos viendo la aparición de clubes que van más allá del modelo low-cost. Vamos a referirnos a ellos como los “super low-cost”. Son clubes que salen a un precio un 50% por debajo incluso de los actuales low-cost.**



PABLO LÓPEZ DE VIÑASPRE

GERENTE DE WELLNESS  
& SPORT CONSULTING (W.S.C.)  
DIRECTOR DE LA FITNESS  
MANAGEMENT SCHOOL (FMS)

Una de las características de los low-cost en su aparición fue que tenían una propuesta de precio de menos del 50% con respecto a los estándares del sector en ese momento. Esa misma estrategia es la que están siguiendo los “super low-cost” para competir con los low-cost. Si la cuota media del sector rondaba los 45-50€, los low-cost aparecieron a unos 20€, y ahora los “super low-cost” se ofertan a precios de unos 10€.

Esta involución en los precios y también en el valor de los servicios de los clubes deportivos exige, como mínimo, algunas

reflexiones básicas. En primer lugar, deberíamos plantearnos si es necesario y qué aporta esta estrategia de precios tan radical, y en segundo lugar, a dónde nos lleva y cómo puede afectar al resto de operadores a medio plazo. Vamos a plantear algunas reflexiones sobre estas dos cuestiones.

Cuando ya has reducido a la mitad el precio habitual de un club de fitness, ¿tiene sentido reducirlo todavía más? Bajo mi punto de vista creo que no tiene ningún sentido. El modelo low-cost tiene su origen en la reducción de servicios y por lo tanto de costes, para poder ofrecer un precio más bajo, y eso tiene sentido porque los márgenes se mantienen o incluso aumentan sin poner en crisis la calidad de los servicios que se ofrecen. Sin embargo, una vez que ya se ha llegado a ese punto, reducir todavía más los precios obliga a un deterioro en la calidad del servicio, que se refleja en poco personal, poca seguridad, poca inversión en instalaciones, falta de limpieza y de mantenimien-

to, etc. Este es el caso de los “super low-cost”, que como ya no pueden reducir la cantidad de servicios que ofrecen, se ven obligados a reducir los costes a través de una baja calidad en el servicio.

¿Si estoy vendiendo un club a 20€, el hecho de bajar más ese precio va a generar un incremento considerable en el número de socios? Esta podría ser otra de las motivaciones de reducir el precio todavía más, pero una vez más, la respuesta es que cuando el precio es tan bajo, reducirlo todavía más no tiene un gran efecto sobre la demanda. Los low-cost ya tienen un precio muy asequible para la mayoría de la población, por lo que bajarlo más todavía no da acceso a nuevos clientes potenciales, o por lo menos, no a aquellos que puedan tener más interés en hacer deporte en un club deportivo. Si además, esta bajada extra del precio va acompañada de una bajada en la calidad, en el número de servicios y en un peor ambiente, el modelo todavía se hace más insostenible a medio plazo.

Iniciativas como éstas, parten de empresas que tienen como estrategia fundamental competir a bajo precio. Su objetivo es ser siempre más baratos que la competencia. Estas empresas se olvidan que el cliente busca un valor adecuado por el precio que paga (“value for money”). Si en esta ecuación te olvidas del valor y te centras solo en el factor precio, es cuando surgen iniciativas como las que estamos viendo.

El consumidor actual busca la “compra inteligente”, y no simplemente comprar lo más barato sin tener en cuenta lo que recibe. Este es uno de los motivos por los que, según mi opinión, este tipo de propuestas “super low-cost” tienen poco sentido, ya que parten de un error estratégico y de un erróneo entendimiento del consumidor.

Otro de los motivos por los que este tipo de iniciativas van a tener dificultades a largo plazo es porque se basan en el hecho de que su punto de equilibrio en número de socios no se dispara a pesar de su bajo precio, debido a que tanto la inversión como los costes operativos son reducidos. Esto permite alcanzar el margen deseado sin necesitar un número excesivo de socios a pesar de que la cuota sea muy baja. Sin embargo para mantener este sistema, es necesario hacer una gestión de costes muy férrea, y no se puede ceder ante ninguna de las peticiones del cliente, ya que si se

incrementan los costes, el sistema se descontrola y el margen desaparece. Gestionar un club sin margen de maniobra para mejorar y para ofrecer a los clientes alicientes y novedades, es una tarea complicada y de poca trayectoria, ya que la relación entre el club y el cliente se va deteriorando y la mayoría de ellos acaban abandonando.

Por otro lado, la propuesta que hacen los “super low-cost” va en contra de la tendencia que tienen los mercados. Lo que estamos viendo en todos los sectores, es que el low-cost va incrementando los precios paulatinamente como resultado de mejoras en la oferta de servicios por un lado, y para depender menos del volumen por otro lado. Esto tiene mucho sentido, primero porque al cliente no se le puede estar diciendo que “no” todo el tiempo, por lo que de vez en cuando se hacen concesiones que aumentan los costes y obligan a ir subiendo el precio si no se quiere destruir el margen de beneficio. Por otro lado, al crecer el fenómeno low-cost y aparecer también otros modelos de negocio, esto hace que la competencia aumente, y además una competencia que tiene precios similares, por lo que la oferta es superior a la demanda y cada vez cuesta más conseguir los volúmenes de clientes necesarios. La solución es subir el precio y depender menos del volumen.

Este es el razonamiento lógico que han seguido las empresas de low-cost de muchos sectores. Sin embargo, los “super low-cost” toman la dirección contraria, contra toda lógica, y bajan los precios todavía más, obligándoles a depender más del volumen o a reducir la calidad. Esta bajada de precios es innecesaria porque ya el low-cost tiene precios muy bajos y por lo tanto, es muy difícil generar un estímulo en la oferta a través del precio cuando este ya es muy bajo. Además esta bajada de precios es innecesaria porque genera un desequilibrio en el “value for money” y obliga a una gestión de costes tan rígida que es inviable a medio/largo plazo.

Así como el fenómeno low-cost está teniendo un incremento sostenido y está cambiando las reglas del juego en muchos sectores porque se basa en unos fundamentos y en una relación entre valor y precio que han demostrado ser coherentes, el fenómeno “super low-cost” responde más a estrategias puntuales y que no van a tener una gran repercusión en el sector. De hecho, si observamos otros sectores, vemos que son pocas las iniciativas de este tipo, y en muchas ocasiones responden a estrategias de comunicación que esconden precios que en realidad son más altos y que los sitúan en valores equiparables con otros operadores de ese mismo sector. 📌

