

## FITNESS

# Miguel Gallo (EY): “Los gimnasios deben apuntar al ‘lifestyle’ para generar más ilusión a los clientes”

El socio de la firma de consultoría asegura que si los operadores de gimnasios quieren ampliar su público, deben “adecuar la oferta a los nuevos modelos que están teniendo mucha fuerza, como el bienestar, la compartición de intereses, comunidad y nutrición”.

P. López

5 mar 2020 - 04:55



Las cadenas de gimnasios en España anhelan alcanzar el 20% de penetración en el sector, y saben que ese reto pasa por convencer a deportistas no abonados a un club y personas sedentarias, sin discriminar ningún perfil, desde el público juvenil y adolescente hasta los clientes más veteranos. Miguel Gallo, socios de consultoría de EY, es un experto en la materia, tras haber liderado proyectos de definición de nuevos modelos de negocio y propuesta de valor en el mercado. “A veces las cadenas pueden plantear una propuesta de valor y, a lo mejor, no hay tanta gente que quiera esa propuesta; en cambio, los clientes te dicen qué quieren”, reflexiona.

Pregunta: Además de para ganar clientes, ¿qué ha llevado a los gimnasios a intentar

captar a un público que va más allá del *core user*?

Respuesta: Es algo que está ocurriendo en más sectores relacionados con el *leisure*, que abarca el ocio, los viajes, en definitiva, el concepto bien entendido de lo que es pasarlo bien y el concepto de la salud. Ahora hay una gran demanda de segmentación más profunda porque las necesidades de los diferentes perfiles son distintas. La sociedad en España está envejeciendo con más salud, vivimos más y queremos encontrarnos mejor. Queremos ser más saludables para tener más tiempo para trabajar y disfrutar. Y el disfrutar incluye conceptos como alimentación saludable, el ejercicio, el viaje y el entretenimiento. Los negocios del sector del *leisure* necesitan tener una visión holística de su cliente.

P.: ¿Cómo hacerlo?

R.: Lo primero de todo es conocer e investigar cuáles son los diferentes segmentos de demanda de público objetivo. A partir de ahí, hay que determinar cuáles son los *customer journeys*, es decir, el pasillo del cliente, qué hacen estos segmentos, cómo actúan, cuál es el tipo de vida que les gusta y quieren, qué necesidades tienen, cuáles son los puntos que les dan satisfacción y cuáles son los puntos de dolor en los que no van a encontrar satisfacción. Es una investigación cuantitativa y cualitativa que determina qué no les está ofreciendo el sector *leisure*. Puede hacerse mediante proyectos de segmentación y de voz de cliente, con escucha activa, es decir, entablando conversaciones con los socios para que la relación no sea puramente transaccional, de pagar una cuota y recibir un servicio. Hay que hacerlo extensivo a algo que es tendencia: la creación de comunidad y compartir momentos con el cliente momentos de su vida.

## **Miguel Gallo (EY): “Conversar con el socio permite conocerlo y saber qué quiere”**

P.: ¿Cómo puede el gimnasio satisfacer a perfiles de cliente tan diverso?

R.: Quizás los operadores no puedan tener una oferta diversificada para 25 tipos de clientes, pero sí empezar con una oferta segmentada para cinco o seis tipos de socios. Y es vital conocerlos porque quienes saben lo que el cliente pide son, precisamente, los consumidores. A veces las cadenas pueden plantear una propuesta de valor y, a lo mejor, no hay tanta gente que quiera esa propuesta. En cambio, los clientes te dicen qué quieren: si sólo quieren hacer ejercicio, si quieren crear comunidad, o tener una guía de pautas de alimentación o nutrición saludable. Es un planteamiento que no siempre tiene que nacer del gimnasio. Por eso lo que hay que hacer es escuchar,

sentarse con los principales tipos de cliente y debatir sobre su propuesta de valor.

P.: ¿La clave está en generar una oferta de valor en torno al estilo de vida? ¿A la salud? ¿O seguir ofreciendo “sólo” deporte?

R.: Sí. Luego habrá clientes que solo quieran hacer deporte, otros que sólo vayan al *spa* ... Pero hay que adecuar la oferta a los nuevos modelos, que están teniendo mucha fuerza, como el bienestar, la compartición de intereses, comunidad, nutrición, etcétera. El mundo del deporte en grupo, como el fútbol, tienen esa comunidad de forma natural. Y realmente las estadísticas dicen que es un tipo de gente a la que el deporte y esa comunidad le da una cierta felicidad, pues genera actitudes que van más allá del partido, ganas o pérdidas. En un gimnasio, es muy positivo que las cadenas puedan ofrecerle un valor añadido para ese rato que pasa en el gimnasio, para que no vaya sólo a entrenar. El *lifestyle* va por ahí, las comunidades de corredores van por ahí, porque los socios salen a correr con más gente con la que comparten el mismo reto. Eso hace que el cliente tenga más ilusión.

P.: ¿Qué papel juega el bienestar en la creación de valor?

R.: Es fundamental. Cada usuario tiene sus vías de escape en el deporte, pero el concepto de bienestar es común en todas las disciplinas, y es clave, porque la vida se alarga y el concepto de salud, calma y bienestar cada vez están más en boca de todos.

P.: La rotación en el sector es elevada. ¿Cómo puede trabajar en la creación de interacciones con el cliente para generar más *engagement*?

R.: Conociendo al cliente, como comentaba antes. También es cierto que los gimnasios tienen más posibilidades de crear comunidad o fomentar la socialización en el club cuanto más espacio tiene, porque al contar con más terreno tienen más opciones para generar espacios para todo tipo de cliente.

**Miguel Gallo (EY): “Crear comunidad fideliza, porque, cuando formas parte de un grupo, abandonarlo es mucho más difícil que si no formas parte”**

P.: Es una de las grandes diferencias entre un club social y un gimnasio urbano...

¿Cómo pueden este tipo de instalaciones generar comunidad en tan poco espacio?

R.: Creando esos espacios fuera del gimnasio, es decir, sacando al cliente del club. Si no tienen espacio en el centro, deben organizar actividades fuera del mismo. Muchos lo están haciendo con los clubes del corredor, de natación, de triatlón, etcétera. Es un servicio no enfocado a profesionales que ha contribuido a crear comunidad. Y, más allá

de las actividades deportivas y de cuerpo-mente, se pueden ofrecer actividades culturales y de turismo deportivo, que fomentan la creación de esa comunidad. Es un aspecto fundamental de la fidelización porque cuando formas parte de un grupo, abandonarlo es mucho más difícil que si no formas parte.

P.: ¿Qué pueden aprender las cadenas de gimnasios del sector turístico u hotelero en cuestiones como la dinamización de precios?

R.: En el mundo de los gimnasios el *revenue management* no es tan exigente, pero en el sector hotelero o en las aerolíneas sí. La gestión de ingresos está unida a las ofertas, que permiten llenar un hotel o un avión en función de conceptos de precios que se mueven en función de la competencia, de los eventos que se organizan en las ciudades y de la demanda. Se hacen análisis día a día a tiempo real, y es vital, porque el asiento que no vendas hoy, ya lo has perdido. Es decir, el *stock* de un avión u hotel es caduco, pero el del gimnasio no. Las cadenas podrían hacer tarifas de uso, paquetes flexibles, etcétera. Toda la creatividad que se pueda dar ahí es maravillosa.

P.: ¿Tiene sentido ofrecer tarifas dinámicas que se adapten a cada grupo de usuarios?

R.: Si la única alternativa que le ofreces al cliente no le encaja, quizás se busque otras opciones en otras cadenas. Hay que abrir la mente y ser más flexible. Se pueden diseñar 25 tipos de precios según las necesidades, frecuencia, intensidad de entrenamiento o hábitos del cliente. No tiene tanto que ver con ser dinámico en precios sino flexible; las herramientas tecnológicas son herramientas de mercado accesibles para las cadenas.

P.: ¿Cómo mejora la experiencia del usuario las plataformas de intermediación que permiten al usuario acceder a muchas instalaciones deportivas sin darse de alta en ninguna?

R.: La intermediación, un *marketplace*, puede ser una solución para un grupo de gente que no quiere usar sólo un gimnasio y opta por probar todo tipo de centros. También puede servir a aquellos que están permanentemente viajando de un lado a otro. Para ese grupo, pagar una cuota en una plataforma es una idea muy buena. Pero a mí me parece que la oportunidad es justo la contraria: al que opera un gimnasio de barrio o más localizado en un pequeño municipio, la oportunidad está en intentar hacer que nuestro abonado sea aún más cliente nuestro ofreciéndole productos y servicios más personalizados, es decir, no sólo para una persona, sino para un grupo de personas que forman un segmento en tanto que tienen unas características similares. A donde quiero llegar es que, si a una persona le ofreces todo, igual no le hace falta ir probando más gimnasios, es decir, no le ve sentido de formar parte de un *marketplace* porque ya recibe lo que ya quiere y de forma satisfactoria. Habrá clientes que sí lo necesiten porque cambien mucho de ciudad, pero no entiendo por qué los gimnasios locales o una cadena no puede cubrir todas esas necesidades.