

FITNESS

Solanellas (Wuics): “La mayor diferenciación en el sector del ‘fitness’ es la experiencia del cliente”

El consultor especializado en gestión deportiva afirma que años atrás “con acertar la ubicación las cadenas tenían casi todo hecho y ahora acertar implica que otros clubes abran alrededor”.

P. López
20 dic 2018 - 04:57

Solanellas: “Un gimnasio es una empresa de servicio, no de deporte”

Pere Solanellas es uno de los consultores más reconocidos del sector del *fitness* en España. Director del máster de Dirección y Gestión del Deporte de la Universitat Pompeu Fabra, fue director general del Grupo Áccura entre 2007 y 2013 y, en la actualidad, dirige la consultora Wuics, que cada año organiza el principal congreso de gestión de centros deportivos de España. Además del mercado español, ha trabajado en México, Argentina, Colombia, Perú, Panamá y la República Dominicana, una experiencia que le ha llevado a asesorar a cadenas locales de gimnasios que desean expandirse en Latinoamérica.

En conversación con *Palco23*, Solanellas asegura que el gran reto que atraviesa esta industria es “hacer más grande el pastel” para crecer pese a la elevada competencia que existe. Y, para diferenciarse, asegura que “el servicio es el principal vector”.

El sector del deporte es transversal. ¿La industria del *fitness* está mirando más allá de su propio nicho para encontrar nuevos aliados y oportunidades de negocio en otros sectores?

Creo que el sector del *fitness* está llegando a un punto de madurez en el que necesitará repensar el modelo y adecuarlo al nuevo consumidor. Ese es el gran reto que tiene, porque el cliente actual consume de manera distinta a como lo hacía que antes. Por otro lado, el desafío está en hacer que haya más gente que practique deporte, con el fin de que el pastel sea más grande. En la actualidad hay gimnasios operativos, por lo que hoy día es más complicado que antes hacer negocio. Antes, con acertar la ubicación ya lo tenías casi todo hecho. Ahora, si aciertas abren nuevos clubes alrededor.

¿Qué considera que tienen que hacer las cadenas para atraer al 88% de la población que no está abonada a un gimnasio?

Creo que las cadenas tienen que preocuparse por sus clientes, pero también hacer una apuesta para que la población haga más actividad física. Da igual si se ejercitan en un club de *fitness* o si practican deporte federado, porque lo importante es que hagan deporte. Más adelante ya irán al gimnasio.

Solanellas: “Un gimnasio es una empresa de servicio, no de deporte”

Entonces, ¿no coincide con la opinión de algunos directivos que consideran que a mayor oferta, mayor demanda?

En absoluto, no tiene sentido abrir un club al lado de otro. La fórmula que funciona es la de crecer con oferta diferencial, pero no la de “más oferta porque sí”.

En una industria donde el producto y el servicio se pueden copiar o imitar, ¿cómo se puede marcar la diferencia?

Con la experiencia del cliente. Tengo una visión muy hotelera de servicio del sector *fitness*, creo que el vector de diferenciación es ser constante y muy bueno en servicio, y que los pocos operadores que son verdaderamente buenos en esto, son los que lideran el sector. La clave está en entender que el *fitness* es una empresa de servicios, no de deporte. Y eso pasa por repasar constantemente la cadena de valor y cuidar mucho los detalles.

¿Pueden las cadenas de bajo coste mantener tal nivel de servicio?

Creo que no todas las compañías tienen que ser *medium* o *premium*, pero para las *low cost* son un reto. Sea del precio que sea, hay una ecuación del cliente definida entre lo que paga y lo que le recibe. Si paga 25 euros y recibe un servicio valorado en 30 euros, el cliente estará satisfecho. Hace una década hubo un *gap* entre lo que se pagaba y se recibía, y creo que la clave está en darles un poco más independientemente del

segmento en el que una empresa opere.

En España se da un modelo de club que cuesta encontrar en el resto de países: el gimnasio municipal gestionado por una empresa privada. ¿Seguirá habiendo oportunidad para crecer con el modelo de concesión administrativa en España? Es uno de los segmentos que creo que va a crecer más. También es verdad que este modelo debería conjugarse con el privado, porque no tiene sentido que un gimnasio municipal se ubique al lado de uno privado cuando la demanda ya está atendida.

Solanellas: “Las cadenas *premium* y concesionales españolas tienen una gran oportunidad de crecimiento en Latinoamérica”

En un momento en que el *fitness* español está creciendo en volumen de clientes y de centros operativos, ¿cuáles son las grandes preocupaciones de los directivos? Hacer más grande el pastel es uno de ellos. La cuestión de la digitalización también preocupa, porque se han dado casos de empresas que hacen una gran inversión en digitalizar su oferta y finalmente sólo un 15% de sus clientes la utilizan. Uno de los retos es aterrizar la digitalización de los centros del *fitness*, y eso tiene que ir ligado con la formación de los profesionales. Este es un sector de personas que atienden a personas, y por eso hay darles una carrera profesional, saberlas motivar y formar es más importante que hablar de innovación e infraestructuras.

¿Cómo pueden los gimnasios aprovechar la inteligencia artificial para mejorar su gestión y la experiencia del usuario?

Nos adelantamos a cosas que no tenemos hechas, pero sí que es verdad que en el sector del *fitness* hay muchas oportunidades en el análisis de los datos. Mecanizar procesos donde podamos predecir cuándo los clientes van a desapuntarse o cuándo no están cumpliendo sus objetivos permite a la empresa anticiparse y atacar un problema.

¿Qué opinión le merece el pago por uso en esta industria? ¿Puede suponer una pérdida de ingresos?

El pago por uso tiene el problema de que este negocio necesita de ingresos fijos y costes variables, y no al revés; es un modelo que no sale a cuenta a la instalación, porque el gran negocio de esta industria es el pago por adelantado de servicios que aún no se han aprovechado. Si un centro tiene que depender de que la gente vaya o no al club, es complicado que sea rentable. Eso sí: ahora el cliente que paga por acudir

a un gimnasio y no va, se da de baja, y eso es algo que antes no ocurría tanto. Por eso la clave está en conseguir que la gente vaya y que se cree el hábito de acudir.

Solanellas: “El negocio del gimnasio está en el pago de la cuota por adelantado, no en el pago por uso”

El sector suele mirar a EEUU para conocer las nuevas tendencias. ¿Qué está por llegar? Le veo mucho futuro al gimnasio online, tanto para el cliente en el hogar como para el cliente de un hotel, así como las actividades que apuestan por la jugabilidad y fomentan la diversión. En cualquier caso, la gran innovación aún no ha ocurrido, y no tiene que ver con crear una *app* sino con repensarlo todo, desde la estructura del club hasta cómo serán esos espacios en el futuro. Por otro lado, creo que otro reto está en el gimnasio online, es decir, en pasar de clientes a los que atender durante una hora y media a abonados 24 horas. Ese un reto de futuro.

Usted está trabajando con cadenas latinoamericanas y con empresas de España que quieren crecer allí. ¿Qué diferencias hay entre ambos mercados?

En cuanto a tendencias, Latinoamérica va cinco años atrasada respecto al mercado europeo, pero en cuanto a gestión no tiene nada que envidiarle. Como semejanza, el *low cost* allí está bien operado, e incluso diría que mejor que el de España. Hay auténticos gigantes en ese segmento, como la brasileña Smart Fit. Pero en Latinoamérica se aprecia mucho lo que viene de España, y creo que hay liderazgos de aquí que allí pueden funcionar, especialmente en el segmento concesional y *premium*.

¿Cambia el tipo de consumidor?

El consumidor latinoamericano es más aspiracional, por eso creo que funcionaría más el modelo *premium*. Los desequilibrios sociales y económicos que hay en Latinoamérica han provocado que al cliente de allí le guste aparentar y la idea de ir a un gimnasio de alta categoría.

¿Qué consejo le daría a cadena de gimnasios o empresa deportiva que quiera expandirse por Latinoamérica?

PALCO23

Le diría que estudiara bien el mercado. El público es distinto, así como los procesos administrativos y las ubicaciones donde crecer. No es fácil entrar, y conozco muchas empresas ajenas al sector del deporte que han emigrado e invertido mucho dinero allí, y no ha funcionado. Para empezar, es importante que conozcan el país y si pueden aliarse con un socio local, mucho mejor.