

Pablo López de Viñaspre

Gerente de Wellness & Sport Consulting (G.E.D.O.)



Fitness is Business: donde está el Foco está la Energía.

La gestión de empresas tiene similitudes con saber utilizar una marioneta dirigida por hilos. Por eso hablamos del “modelo de la marioneta” aplicado a la gestión. En este modelo, el gerente es la persona que hace mover la marioneta, que representa a la empresa.

Para hacer que una marioneta camine, son necesarios varios pasos:

- Decidir hacia dónde quiero llevar la marioneta: VISIÓN.
- Decidir qué hilos voy a mover y en qué orden: FOCALIZAR Y PRIORIZAR.
- Transmitir energía a esos hilos para generar MOVIMIENTO.
- Y si hago todo esto, consigo RESULTADOS.



Hay que destacar que si tensamos todos los hilos a la vez o si no hay tensión en ninguno de ellos, la marioneta no se mueve, y si no hay movimiento, no hay resultados. Lo mismo ocurre en una empresa, no podemos tener todas las cuerdas tensadas, es necesario focalizar y decidir qué es importante en cada momento. Una vez sabemos dónde hay que poner las energías, entonces debemos generar tensión para que todo el equipo vuelque las energías en esa área.

A continuación describimos algunos de los aspectos en los que creemos es necesario poner el Foco para conseguir generar Movimiento y buenos Resultados.

- Fortalecer la Visión: como emprendedores nos dedicamos a generar cambios, a cambiar el mundo. Si tenemos una visión clara de los cambios que queremos conseguir, tendremos un proyecto con sentido y con posibilidades de contagiar a otras personas.
- Ser transgresores y buscar innovar para diferenciarse, para hacer las cosas de manera diferente a lo que se está haciendo hasta ahora. La innovación y la diferenciación son dos de los aspectos más importantes para la competitividad de las empresas en el entorno actual de saturación.
- Comunicar un estilo y unos valores: decidir qué vamos a transmitir al exterior y ser constantes y fieles a ese mensaje. Si tengo un buen proyecto y soy capaz de contar una historia interesante al exterior, tendré algunas personas que crean en el proyecto y que formen una tribu que voy a tener que liderar para conseguir finalmente un CAMBIO.
- Aprender a tomar decisiones en movimiento: todo se mueve cada vez más rápido, por lo que ya no puedo permitirme estar parado reflexionando hasta tener todo claro. Cuando tienes una idea, hay que empezar a moverse rápido, aunque no estés seguro o no tengas todo bajo control, después, en movimiento, ya irás haciendo pequeños ajustes que te permitan mejorar.
- Abandonar la gestión Reactiva: dejar de hacer de bombero y dedicar más tiempo a pensar en el futuro para poder adelantarse y ser el primero.
- Romper las Zonas de Confort: todos los trabajadores del club, incluidos nosotros, estamos en zonas de confort. Hacemos lo que nos es más cómodo o aquello a lo que nos hemos acostumbrado, y nos cuesta cambiar y asumir retos diferentes. Hay que romper esas zonas de confort, y acostumbrarse a funcionar en el cambio constante y en la incertidumbre. Desde la dirección, hay que mantener las cuerdas tensas para ir sacando de su zona de confort a todas las personas de la empresa.
- Buscar la máxima Flexibilidad: ser flexibles permite una mayor adaptación al cambio. Flexibilidad en salarios, funciones, puestos de trabajo, etc. Cuanto más flexible es la estructura, mayor será su competitividad.
- Transformar a todas las personas de Ovejas a Tigres: las ovejas esperan que les solucionen todo, si no hacen algo siempre tienen excusas: no tengo tiempo, no tengo recursos, no me pagan lo suficiente, etc. Los tigres son responsables de sus actos, son cazadores y saben que nadie les va a solucionar su problemas, por lo que se buscan la vida y sacan el máximo provecho de los recursos que haya.

Focalizar y poner la energía en estos cambios genera una estructura preparada para lo que nos va a traer el sector del fitness en el futuro. Más concretamente, algunos de los aspectos en los que debemos generar cambios en la organización son:

- Reducir la dependencia de las cuotas como principal fuente de ingresos. El aumento en la competitividad del sector y la entrada de cadenas “Low cost” está haciendo que cada vez cueste más captar nuevos clientes e incrementar las cuotas mensuales. Por este motivo, los clubes más competitivos están buscando fórmulas para vender más a los clientes que ya tienen, incrementando así los ingresos y mejorando la retención del cliente. Para ello, hay que crear muchos servicios fuera de cuota y hay que tener un equipo dispuesto a vender cada día.
- Desprenderse de lo superfluo: especialmente en el área de recursos humanos, todos aquellos puestos de trabajo o personas que no generan a la empresa más de lo que cuestan, deben ser redefinidos, cambiados o anulados. Hay que rediseñar esos puestos para aumentar su rentabilidad.

- Aumentar la capacidad de ventas y la publicidad: tener equipo comercial y planificar bien la publicidad anual, ya que cada vez cuesta más conseguir nuevos clientes, por lo que si no queremos que se reduzca el número de altas, tenemos que estar dispuestos a hacer un esfuerzo adicional en esta área.
- Optimizar horarios, especialmente los de las actividades dirigidas, ya que hemos observado que muchos clubes tienen unos niveles de ocupación del 30 – 40%, lo que es muy bajo.
- Mejorar la retención de los clientes: la vida media de un cliente en un club de fitness ronda los 1,5 – 2 años, lo que es muy poco si lo comparamos con otras empresas de servicios. Hay que incrementar la comunicación con el cliente y hacer que consuma nuevos servicios para aumentar su nivel de satisfacción y su motivación por el club.
- Incrementar la cuota media: a pesar de que la actual situación del sector nos empuja a mantener o bajar los precios, la realidad es que los clubes de fitness tienen unas cuotas muy baratas. Según el estudio Eroski 2008, la cuota media de gimnasios sin zona de aguas es de 48 €/mes y de 66€/mes la de clubes con zona de aguas. Si comparamos con otros servicios como los hoteles, restaurantes, teatro o cine, etc, somos muy baratos. Por muy poco dinero, el socio puede venir durante todo el mes, a casi cualquier hora y además, recibe una toalla, ducha, atención personalizada, entrena en equipamiento de primera, tiene una gran oferta de actividades, etc. Si cada vez damos más servicio y cada vez todo nos cuesta más dinero, pero no subimos las cuotas ni vendemos más servicios fuera de cuota, al final los márgenes se van reduciendo y el club deja de ser rentable.

Llevamos muchos meses hablando de la crisis financiera y escudándonos en eso para justificar una caída en los resultados. Seguro que ese factor ha tenido cierta influencia en nuestro sector, pero bajo mi punto de vista, la responsabilidad recae en nosotros mismos, que venimos de épocas muy buenas y nos habíamos acomodado. No habíamos hecho los deberes. Recientemente IHRSA ha publicado un estudio en el que se nombraban las medidas que están tomando los clubes de fitness para combatir la crisis. Si analizamos ese listado, no hay ni una sola medida que sea extraordinaria ante una crisis mundial. Todas ellas son medidas lógicas a tomar en mercados medianamente competitivos si se quiere sobrevivir.

- Centrarse en el servicio al cliente.
- Reducir las cuotas de inscripción como barrera de entrada.
- Proponer contratos de permanencia más cortos al cliente.
- Aumentar las acciones de Marketing y publicidad.
- Aumentar las promociones y las ofertas puntuales.
- Centrarse en las unidades de negocio más rentables.
- Ofrecer servicios a NO socios.
- Reducir los horarios de actividades y de personal.
- Tener un mayor control de los gastos.

Parece que no es la crisis nuestro peor enemigo. Lo ocurre es que hasta ahora no nos habíamos dado cuenta de que el mercado ha cambiado y que nunca va a volver a ser como antes. Si seguimos sin darnos cuenta, nuestro peor enemigo vamos a ser nosotros mismos.