

DE LA SEGMENTACIÓN A LA PROPUESTA DE VALOR EN GIMNASIOS E INSTALACIONES DEPORTIVAS

Por: **Aitor Reche**, director de Unofit Deporte, Ocio y Gestión, licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y máster en Estrategia de Empresa;

Manel Valcarce, director gerente de Valgo Investment, licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, diplomado en Ciencias Empresariales y máster en Administración y Dirección del Deporte;



En la actualidad, la amplia oferta de instalaciones deportivas y gimnasios en algunos territorios queda demostrada por el alto grado de saturación de opciones o modelos de negocio que han ido apareciendo durante estos últimos años. El impacto sobre las empresas deportivas existentes está provocando la necesidad de reorientar la estrategia con el objetivo de cambiar su propuesta de valor para adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores y a las nuevas reglas que está marcando la industria.

Frente a esta situación de competencia por mantener o conseguir nuevos clientes, las empresas están diseñando nuevas estrategias basadas en identificar las motivaciones y problemas de los clientes actuales y no clientes con el objetivo de resegmentar el mercado y obtener nuevas oportunidades en la situación actual. Por ello, identificar los servicios o productos que pueden ofrecer una solución a las necesidades y problemas que plantean los consumidores para lograr sus objetivos es una premisa más que representativa que está generando diferentes propuestas de valor en el mercado.

Desde un punto de vista de modelo de negocio, el mayor énfasis reside en la gestión de recursos y su estructura de costes, buscando una propuesta de valor en producto y servicio que ofrezca más sensibilidad y penetración desde una percepción en valor y uso aceptable.

En la actualidad, existen diferentes modelos de negocio clasificados por el valor en precio (Figura 1), pero independientemente del precio, el desarrollo de producto cada vez adquiere más relevancia, ya que las instalaciones y equipamientos, las personas, los procesos, el diseño de servicio y la tecnología intervienen como recursos que, a través de

su organización, permiten crear nuevas capacidades para competir en el escenario planteado anteriormente (Figura 2). La dinámica competitiva reside en la aparición de nuevas opciones resultado de la variación de un conjunto de variables que afectan a empresas del mismo sector, las cuales intentan satisfacer necesidades de compradores compitiendo entre sí.

En el sector de las instalaciones deportivas y gimnasios, este dinamismo competitivo se ve reflejado principalmente por la aparición de nuevas localizaciones que afectan en las diferentes áreas de influencia que registra un centro deportivo determinado. A su vez, la irrupción de nuevos modelos que atienden a un menor coste en tiempo y dinero afectan a consumidores actuales que tienen limitaciones económicas, que perciben una deficiencia en los beneficios de su club actual o que presentan dificultades en su uso, o incluso a no clientes que ante la aparición de nuevas opciones se inician con el operador más próximo. A partir de aquí, existen muchas de las situaciones que sufren los gestores deportivos, los cuales se ven afectados por los cambios del entorno específico, reduciendo su venta mensual e incrementando su tasa de abandono de abonados.

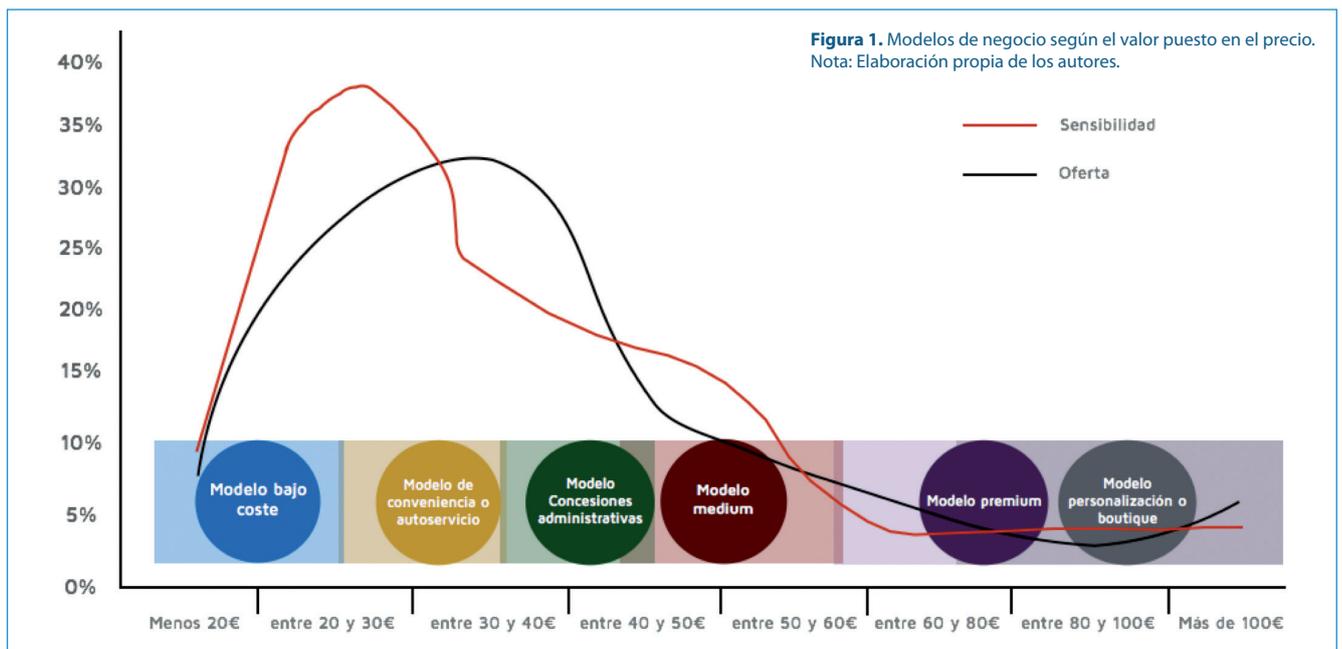


Figura 2. Variables que intervienen en el diseño de una propuesta de valor específica para gimnasios e instalaciones deportivas. Nota: Elaboración propia de los autores.



Apuesta de valor

La industria del fitness y la salud ya ha conseguido desarrollar todas las opciones en precio posibles y la tendencia apunta hacia una propuesta de valor en producto con el objetivo de la diferenciación. Una propuesta de valor que deberá claramente justificar las diferencias en precios existentes en la actualidad.

La propuesta de valor en producto es la expresión real de los beneficios que recibirán los usuarios de forma singular para mejorar sus experiencias, además de convencer a clientes potenciales de que se resolverán sus necesidades y se cubrirán sus expectativas.

La mayoría de centros deportivos presentan unas propuestas genéricas y fácilmente imitables que, ante unos consumidores cada vez más exigentes, si no están suficientemente formuladas a las diferentes necesidades de los segmentos de clientes, provocarán cambios inesperados. Para lograr sus objetivos es preciso llevar una segmentación adecuada de los clientes y desarrollar una propuesta de valor atractiva para cada uno de ellos.

Es decir, no se puede tratar a todos los usuarios o grupos de clientes de igual manera porque cada uno de ellos es distinto. Si no se atiende a este aspecto, su tratamiento es más que general y conduce al club hacia un posicionamiento

genérico. Segmentar los clientes, por tanto, permite identificar su tipología y generar grupos que comparten necesidades similares, pudiendo definir una propuesta de valor apropiada para cada uno de ellos

Identificación de clientes

El consumo de actividades de fitness y salud permite generar una serie de dimensiones en función de su análisis y observación. A continuación se exponen algunos ejemplos de clasificación de clientes para una futura propuesta de valor:

- **La actitud del cliente y su deseo de pertenecer al club.** Es posible realizar una fácil distinción que permite clasificar en tres los posibles grupos de clientes según su actitud:
 - Usuarios que solo desean hacer uso de las instalaciones y equipamientos.
 - Usuarios que esperan recibir asesoramiento y prescripción de ejercicio adecuada a través de programas ofertados.
 - Usuarios que por diferentes factores buscan una relación a largo plazo.
- **El usuario y su motivo de acceso.** Segmentar por áreas de influencia y motivos de acceso: la cercanía al trabajo o al domicilio personal permitirá determinar determinados costes y sacrificios para venir a nuestro club.



– **El ciclo de vida del cliente.** Mediante este criterio se agrupan los usuarios según su antigüedad y cómo progresan dentro de su ciclo de vida. Esto permitirá identificar los diferentes comportamientos conforme se amplían o reducen sus motivaciones y como poder establecer relaciones a largo plazo. Pueden existir diferentes reglas de segmentación, incluyendo diferentes posibilidades:

- Clientes por riesgo de abandono (menos de 1 año).
- Clientes fidelizados (más de 1 año).

– **Los diferentes comportamientos de consumo del usuario.** El análisis de los diferentes comportamientos de consumo ayuda a definir la mejor manera de seleccionar la propuesta de valor adecuada. Se trata de determinar los diferentes grados de compra del cliente en función del tipo de uso y el poder de adquisición. En este sentido, la clasificación sería:

- El usuario consume servicios básicos.
- El usuario consume servicios básicos y complementarios de uso.
- El usuario consume servicios básicos, complementarios de uso y sinérgicos.

– **El usuario y su apoyo social.** Los clientes con necesidades sociales y de grupo permiten segmentar por su capacidad

de referencia y valor al club. El valor de referencia es un canal clave para diseñar propuestas.

Segmentar los usuarios ayudará a identificar la tipología de clientes, generando grupos que comparten necesidades similares, pudiendo definir una propuesta de valor apropiada para cada uno de ellos.

Orientaciones prácticas de propuestas de valor

Una adecuada propuesta de valor en producto debe definir lo que se obtendrá en forma de resultados concretos para el usuario en términos de necesidad atendida, así como el beneficio económico por su grado de vinculación.

Algunas orientaciones prácticas pueden ser:

– **Ha de estar centrada en las motivaciones de los clientes.** El valor de nuestras propuestas se crea a través del beneficio que los clientes perciben al satisfacer su necesidad y resolver su problema.

– **No debe centrarse en lo que se hace ahora.** Es decir, en la descripción genérica de las actividades y servicios que ofrecen la mayoría de centros deportivos, sino en demostrar los resultados tangibles sobre las preocupaciones y necesidades de los clientes a través de la interacción y su testimonio.

Pautas para crear valor en un centro deportivo o gimnasio

- Centrarse en las motivaciones de los clientes
- Ofrecer algo distinto al resto
- Preguntar a los clientes
- Gestionar los intangibles
- Diferenciarse de la competencia
- Comunicar la propuesta de valor
- Cumplir con las propuestas

– **Pregunta a los clientes.** De esta forma se obtendrá información para mejorar su experiencia y educarle en lo que realmente necesita. No todas las respuestas de los clientes van alineadas a lo que realmente necesitan. La información y formación juegan un papel fundamental en el proceso de experiencia.

– **Gestiona el valor de los intangibles.** ¿Cómo?:

- Desarrolla una mayor vinculación con los usuarios.
- Facilita el acceso a productos y servicios que forman parte de la experiencia en el club.
- Invierte en atributos de marca que valoran los consumidores en la actualidad.
- Crea procesos sencillos y fáciles. Rompe barreras de acceso en la práctica de ejercicio.
- Fomenta la capacidad de generar confianza de tus colaboradores a tus clientes.

– **Transmite que eres diferente a la competencia.** ¿Cómo?:

- Redefine los procesos de interacción a través de diferentes canales.
- Crea propuestas de valor individuales y a cada caso o preocupación.
- Forma al personal para identificar las necesidades individuales y planes de acción.
- Promueve comunicaciones internas en tu prestación de servicio.
- Incorpora propuestas de valor en las comunicaciones de marketing externo.

- Analiza los resultados de las propuestas de valor diseñadas.

– **Comunica tu propuesta de valor.** Por qué eres diferente.

– **Cumple tus propuestas.** El grado de compromiso va ligado a la confianza de los abonados

Conclusiones

Desarrollar una propuesta de valor diferente consiste en medir la singularidad de la propuesta, es decir, cuánto es diferente en relación a la competencia más cercana. A su vez, cuantificar el valor añadido a través de los beneficios que obtendrá el cliente es un trabajo esencial. Finalmente, determinar el grado de sostenibilidad, no fácilmente imitable por los rivales, así como el grado de vinculación a través de la creación de costes de cambio y la lealtad que se pueda crear, son actividades fundamentales en el desarrollo de entrega de valor a los clientes y como estrategia de diferenciación en la situación actual en la gestión de las instalaciones deportivas y gimnasios.

Para más información:

Valgo Investment

C/ de la Indulgencia, 12, Local - 28027 Madrid

Tel.: 915 799 926 - www.valgo.es

Unofit Deporte, Ocio y Gestión

Parque Tecnológico

Ronda Narciso Monturiol y Estarriol, 17 B

Ed. As Center III Azul, Of. 1-4B - 46980 Paterna (Valencia)

Tel.: 963 010 105 - www.unofit.com