



EL MERCADO DEL FITNESS repunta tras varios años de crisis económica y diversas coyunturas sociales y fiscales. Las empresas del sector mejoran en general sus cuentas de resultados y vemos como se realizan numerosas aperturas obligando a competir unos con otros por conseguir más clientes.

Este hecho precisa a las empresas y centros el desarrollar estrategias que den respuesta a las necesidades de los clientes, y que de esta forma sean más efectivos que sus competidores, obteniendo en su caso más clientes.

Pero, ¿qué estrategia adoptar para ser más competitivo?

Michael E. Porter, en su definición de las ventajas competitivas de los años 80, consideraba que éstas eran dos y además incompatibles entre ambas: el liderazgo en costes y la diferenciación.

Posteriormente Cliff Bowman, en 1995, desarrolló una herramienta conocida como "El Reloj Estratégico de Bowman", mediante el cual podemos encontrar diferentes opciones en las estrategias competitivas en base a la relación entre el valor percibido por el cliente y el precio que se paga por el producto o servicio.

Johnson y Scholes, proponen ampliar las estrategias genéricas de Michael Porter y esbozan el modelo del "reloj estratégico" adaptado del esquema propuesto por Bowman, a través del cual se plantea la posibilidad de que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación no sean tan mutuamente excluyentes como sugiere Porter, pudiendo observarse en la realidad empresas de éxito que no destaquen por ser líderes en costes ni por ofrecer los productos más diferenciados, sino que sobresalgan por su muy buena relación calidad - precio.

De esta forma, los clientes de una industria se guiarán por dos criterios a la hora de comprar a unas empresas o a otras:

- El precio del producto o servicio es inferior al de otra empresa.
- El producto o servicio tiene un valor añadido percibido superior.

Si tenemos en cuenta los criterios comentados anteriormente y los combinamos, nos encontramos con cuatro grupos diferenciados que implican otras seis posiciones estratégicas competitivas y que comentaremos a continuación. Es destacable la amplia variedad en función de la variable precio, encontrando ofertas en todas las decenas desde los 10 a más de 100 euros al mes de cuota. La otra variable que debe trabajar y priorizar el mercado será el valor añadido percibido por el cliente y que es actualmente el reto que marca el sector a las diferentes empresas.

1. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A PRECIOS BAJOS

En este grupo incluimos aquellas propuestas que se incluyen dentro del liderazgo en costes ya que el fin de la empresa es competir con precios bajos a la vez que mantiene un nivel de valor añadido percibido bajo o medio.

a) Low Cost: Sin filigranas: implica bajos precios y bajo valor añadido, es decir, la empresa trata de reducir lo máximo posible el precio del producto buscando aquellos consumidores especialmente sensibles a las reducciones de precios, sin importarles la calidad del producto o servicio que reciben. De esta forma consiguen una alta rentabilidad debido al gran volumen de ventas y a la alta rotación de activos.

b) Low Price: Precios bajos: La empresa ofrece precios bajos pero manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos. Esta opción será muy atractiva en el caso de empresas líderes en costes ya que a los competidores les va a resultar muy difícil imitar dicha actuación salvo que estén dispuestos a entrar en una guerra de precios en la que normalmente saldrían perdiendo.

2. ESTRATEGIAS HÍBRIDAS U ORIENTADAS A LA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO

c) Centros Deportivos - Proximidad: consideramos esta estrategia híbrida, debido a

que incluyen ciertos elementos diferenciadores con propuestas de precios asequibles. Proporcionan a los usuarios un servicio con un medio y en ocasiones alto valor añadido percibido pero manteniendo precios relativamente bajos o medios, permitiendo de esta forma una buena relación entre la calidad ofrecida y el precio pagado.

Esta estrategia será válida cuando se consigue obtener un volumen de socios mayor al de sus competidores proporcional al tamaño de sus instalaciones.

Actualmente podemos observar claramente este modelo en las nuevas propuestas de centros deportivos mediante concesiones o con los centros de proximidad, cadenas como Synergym, Infinit o Anytime, los cuales hacen frente a las barreras de entrada ofrecidas por centros competidores ya establecidos, mediante productos en muchos casos superiores y más actualizados que los centros medios y además a precios similares o incluso inferiores.



3. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LA DIFERENCIACIÓN

d) Centros Medium - Sociales:

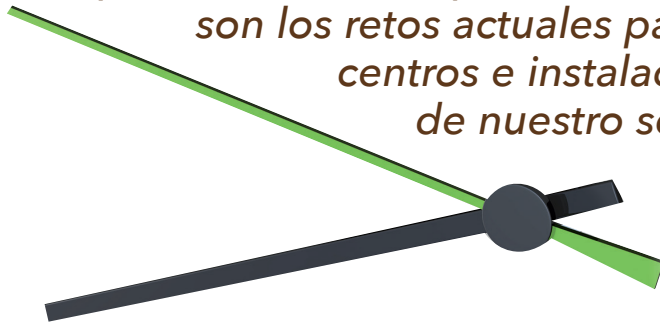
este bloque representa la capacidad de cambio y adaptación de las empresas dentro de un sector como el del fitness que está en un momento de amplia fragmentación y en algunos casos saturación. Su objetivo será crear un alto valor añadido percibido por parte de sus clientes manteniendo unos precios similares o un poco más altos ofrecidos por los competidores de su entorno. La idea principal es proporcionar productos o servicios mejores y distintos a los que ofrecen los competidores, atendiendo a lo que los clientes más valoran y cobrando por ello unos precios ligeramente superiores. Centros como UP o Claror trabajan por esta diferenciación que les posicione y se conviertan en líderes de su segmento.

No toda la oferta de centros de este segmento será capaz de alcanzar este objetivo por lo que es posible que acaben desapareciendo o pasar a otros tipos de estrategias como las comentadas en el bloque 1 y 2, o simplemente al no encontrar competidores no hacen necesaria esta adaptación.

4. ESTRATEGIAS DESTINADAS AL SERVICIO EXCLUSIVO Y SEGMENTADO

Este último bloque es el que actualmente atraviesa un proceso complejo de posicionamiento debido a su gran reto de lograr en los clientes un gran valor añadido por una cuota elevada, y que éstos así la perciban, frente a otras relaciones

“Definir nuestra estrategia como empresa, conocer nuestro modelo y proyectar nuestro posicionamiento son los retos actuales para los centros e instalaciones de nuestro sector.”



calidad-precio que les resultan muy positivas.

e) Centros Premium: implican estrategias de precios altos buscando un valor percibido por el cliente elevado. Deberán invertir recursos y desarrollar servicios que realmente ofrezcan una propuesta de valor única, orientándose a un segmento de clientes definido y específico que evite que sus usuarios acudan a otros centros en busca de precios menores o de un mayor valor percibido. Holmes Place o Metropolitan son ejemplos claros de este tipo de estrategia que están en pleno proceso de cambio y adaptación hacia este concepto.

f) Estudios - Centros Boutique: probablemente una de las estrategias con más proyección actual de aperturas que combina la exclusividad y segmentación, ofreciendo un alto valor percibido con precios elevados. Las claves para que puedan competir ante una amplia gama de oferta mucho menor en precio son entre otras, el tamaño reducido y una inversión menor que les permite tener un control de gastos razonable así como un volumen de socios ajusta-

do, pudiendo cumplir con su elemento diferenciador basado en la exclusividad, atención personalizada y la segmentación de públicos. Esto unido a un concepto de branding y pertenencia bien definido les permite ser altamente competitivos incluso dentro de este propio bloque de estrategias propuestas.

Definir nuestra estrategia como empresa, conocer nuestro modelo y proyectar nuestro posicionamiento son los retos actuales para los centros e instalaciones de nuestro sector. He aquí algunas propuestas que pueden ayudarnos a tomar decisiones y entender así cual es nuestro lugar en este reloj estratégico.



Manel Valcarce

Máster en Administración y Dirección del Deporte. Ldo. Ciencias Actividad Física y el Deporte. Colegiado 8709.
Diplomado en Ciencias Empresariales.
Director Gerente Valgo Investment.
manelv@valgo.es / www.manelvalcarce.com