

Módulo 0: Modelos de negocio fitness

Módulo 0: Modelos de negocio fitness

Lección 1: Investigación de modelos de negocio



Índice

Introducción	3
Análisis de modelos de negocio	4
El modelo digital en el fitness	7
Digitalización de los procesos	8
Negocios híbridos	9
Bibliografía	10

Introducción

En los últimos tiempos, el sector fitness y muchos otros han sufrido cambios casi radicales: Nuevos servicios, modelos de negocios, tipo de cliente, etc.

Desde la digitalización todo ha cambiado, acercándose mucho a la metodología startup. De esta forma, en un mundo cambiante, crecen los negocios digitales, escalables, ágiles y con gran capacidad de adaptación.

La mayoría de estos negocios apuestan por el Customer Centric, es decir, situar a su cliente en el centro de toda su estrategia, buscando con ello darle valor y diferenciarse de la competencia.

Imagen de Adobe stock



Análisis de modelos de negocio

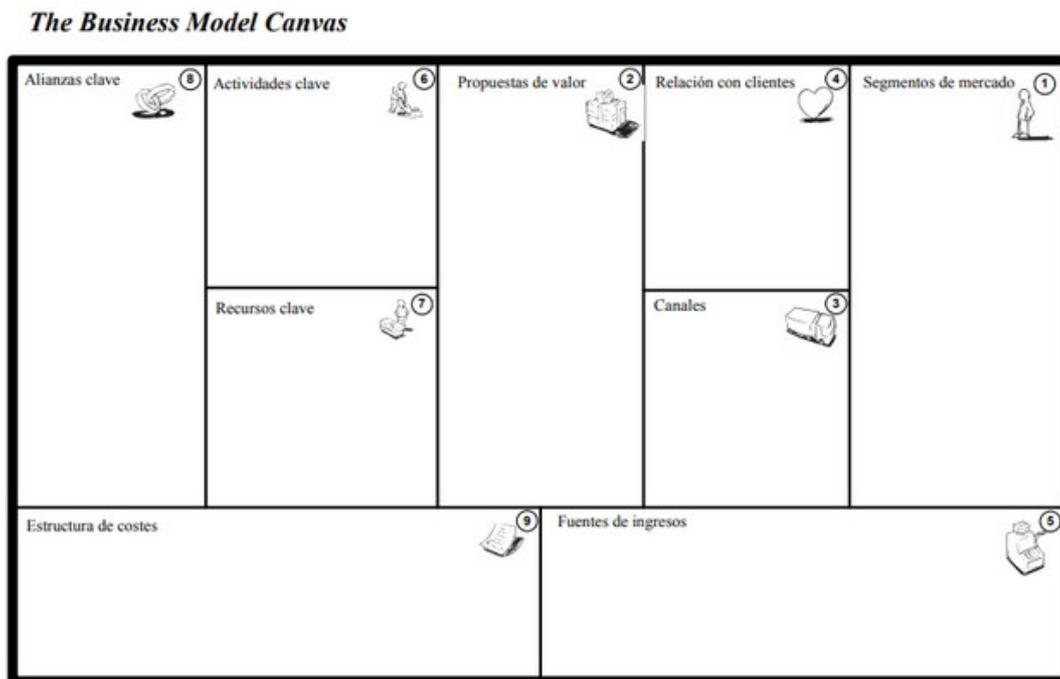
El sector del fitness sigue creciendo y cada vez hay más centros y personas que practican actividad física. Esto podemos analizarlo como un aspecto positivo, pero también como un problema, y es que la competencia es mayor.

Por eso, a la hora de analizar nuestro negocio, es importante que **analicemos en primer lugar qué nos diferencia de la competencia, es decir, cuál es nuestro valor**. En base a esto, han surgido en las últimas décadas modelos de negocio que aportan un valor concreto. Por ejemplo, durante la crisis financiera de 2010, surgen centros deportivos *low cost*, ya que detectan que un segmento de los clientes estaba dispuesto a prescindir de algunos servicios a cambio de un menor precio. Es importante fijarnos en las características de nuestro sector, pero también en lo que hacen otros sectores. En el ejemplo anterior, el concepto *low cost* también había tenido éxito en las aerolíneas, en las que los clientes no facturaban maletas y tenían menos espacio para sentarse a cambio de billetes más baratos.

En otras ocasiones, la forma de diferenciarnos puede estar en **la forma que ofrecemos el servicio**. En este caso, podemos buscar un servicio distinto u ofrecer el mismo pero de forma más eficiente, más barata o más directa. Un ejemplo sería el que hemos vivido tras la pandemia de COVID19, donde el canal digital ha cobrado fuerza, y muchos negocios han pasado a emitir sus clases en *streaming* o han ofrecido las sesiones de entrenamiento personal o nutrición por videoconferencia.

Una forma más de diferenciarnos de la competencia es **dirigirnos a un segmento concreto**, al que le aportemos más valor o simplemente al que no se había dirigido nadie hasta ahora. Un ejemplo serían los negocios fitness para mujeres, que buscan un entorno y programa de actividades exclusivamente pensado para ellas.

El primer paso que debemos dar es enfocar cómo queremos que sea nuestro negocio, para lo cual recomendamos realizar el Business Model Canvas. Aunque lo desarrollaremos en próximas lecciones, adelantamos que es una forma visual de estructurar nuestra idea de negocio, en el que debemos reflexionar sobre cuál va a ser nuestro segmento de clientes, cómo van a ser las relaciones con ellos y a través de qué canales. Tendremos que pensar cuál va a ser nuestra oferta de servicio, las actividades y recursos clave que necesitamos para llevarlo a cabo y posibles alianzas que nos puedan ayudar. Con toda esta información, podremos prever la estructura de costes e ingresos para analizar la viabilidad del negocio.

Imagen de *Business Model Canvas*

Cuando vayamos a analizar la viabilidad de nuestro negocio fitness, debemos tener en cuenta algunos factores. Por ejemplo:

Tamaño. Si conocemos a nuestro público objetivo, debemos saber también cuál es el número de potenciales clientes. Si abrimos un gimnasio en un municipio de 20.000 habitantes, debemos tener en cuenta las personas que estarían dispuestas a inscribirse. En España, en torno al 12% de los ciudadanos se abonan a un gimnasio. Por lo tanto, nuestro público objetivo es de 2.400 personas. Pero si nuestro gimnasio es exclusivo de musculación y vemos que esta actividad interesa solo a varones menores de 45 años, es posible que el tamaño de nuestros potenciales clientes se reduzca considerablemente. En función de estos datos tendremos que ver qué tamaño de centro necesitamos y qué actividades debemos ofertar.

Barreras de entrada. Pregúntemonos qué nos puede dificultar para entrar en ese mercado. Con el ejemplo anterior, imaginemos que en ese municipio ya hay dos gimnasios. Será más difícil llegar a nuestro público objetivo porque los interesados en practicar actividad física ya tienen dónde ir, por lo que deberemos enfocarte al siguiente punto, cómo diferenciarnos.

Cuál es nuestro valor. Debemos resolver un problema que tengan tus clientes. Si en el municipio donde vamos a abrir nuestro negocio hay clases dirigidas por el ayuntamiento, pero no hay ninguna sala de musculación, nuestro valor puede ser ofrecer este servicio. Pero si la competencia, que ya está establecida, tiene salas de musculación, tendremos que diferenciarnos, quizá por precio, buscando un segmento que no esté cubierto, normalmente los extremos (*low cost* o *premium*). Quizá podamos diferenciarte incorporando tecnología y que nuestra maquinaria fitness esté conectada a una app para que los socios puedan ver su entrenamiento y seguir su progreso digitalmente. O quizá nos podamos diferenciar por el personal, ofreciendo una alta cualificación de los empleados que van a ofrecer el servicio.

Costes de cambio. Debemos ser cuidadoso con aquellas decisiones o inversiones en función de la facilidad o dificultad con la que podamos cambiarlas. Por ejemplo, si no tenemos clara la ubicación de nuestro negocio fitness, optaremos por un local con un contrato de alquiler corto, por si no sale bien y necesitamos mover el negocio. Si debemos hacer una inversión en equipamiento fitness, el coste es muy elevado, por lo que debemos tener muy claro lo que vamos a necesitar ya que cambiar todo el equipamiento sería muy costoso.

Flujo de ingresos. La mayor parte de los negocios fitness tienen un servicio recurrente, es decir, ofrecemos un servicio a cambio de un pago sucesivo, que puede ser mensual, trimestral, anual, etc. Son los modelos más habituales hoy en día, ya que captamos a un cliente una vez y, a partir de ese momento, empezamos a trabajar la parte de la fidelización. Lo veremos más adelante.

Nuestro principal objetivo es conseguir más ingresos, bien subiendo el gasto del cliente y/o aumentando el tiempo que esté con nosotros, lo que llamamos el Life Time Value (LTV), o valor en el tiempo de vida. Si un cliente paga 30€ y ha estado inscrito 10 meses, su LTV es de 300 €.

Ingresos atípicos. Además del servicio habitual, por el que cobramos una cuota, preguntémonos si podemos ofrecer otros servicios o productos con los que tener ingresos. Quizá podamos llegar a acuerdos con nutricionistas o fisioterapeutas y comisionar por cada venta, o quizá vender productos que sean de interés a nuestros clientes: bebidas, guantes, ropa deportiva, etc.

Flujo de caja. En los negocios fitness, que principalmente tienen ingresos recurrentes mediante cuotas o bonos, afecta mucho la inversión inicial. Si tenemos que hacer una inversión para el local, equipamiento, marketing, etc., al principio tendremos que financiar esa inversión y calcular en cuánto tiempo lo recuperamos.

Márgenes. Debemos decidir, en función de nuestro modelo de negocio, si queremos muchos clientes con márgenes pequeños o pocos clientes con altos márgenes.

Escalabilidad. Es la fórmula mágica que buscan todas las empresas: hacer el mismo trabajo llegando cada vez a más clientes. En nuestro ejemplo, podríamos dar con la clave de un modelo de negocio, que vaya a un segmento de clientes concreto y con un servicio especial, ¿funciona? pues ya solo tenemos que exportar el modelo y abrir más mercado, bien abriendo nuevos centros, propios o franquiciados, o llegando a más clientes en nuestro centro actual. También podemos aplicar el concepto de escalabilidad a los procesos, es decir, automatizar aquellas tareas que no aportan tanto valor para poder dedicar más tiempo a otras tareas. En definitiva, atender a más clientes con los mismos recursos. En la búsqueda de la escalabilidad, es donde tenemos los mayores márgenes de éxito en el mundo digital, lo ampliamos en el siguiente apartado.

El modelo digital en el fitness

La tecnología ya está en la sociedad y en la mayor parte de los sectores. En el mundo fitness, la maquinaria está conectada a la nube para registrar tu entrenamiento; los tornos de acceso se conectan con los softwares de pago para comprobar las cuotas o accesos y disponemos de aplicaciones para la interacción del staff con el cliente, realizar reservas de clases o citas, etc.

Podemos hablar de la tecnología desde dos aspectos: los negocios totalmente digitales y la digitalización de los negocios físicos, o negocios híbridos.

En nuestro sector también existen los negocios digitales, que ofrecen sus servicios, por ejemplo, de entrenamiento personal. En este caso los canales son distintos, ya que se ofrece el servicio a través de una página web o una app y se realiza mucha captación y fidelización a través de las redes sociales. **Son negocios escalables si la metodología está estandarizada.** Es decir, un entrenamiento personal por videoconferencia no es más escalable que un centro físico de entrenamiento personal, simplemente cambian los canales, reduciendo los costes de alquiler del local y aumentando los de marketing.

Para que el servicio sea escalable, tenemos que ofrecer los servicios a más clientes sin incrementar los costes en la misma proporción, sino mucho menos. Un ejemplo: si un entrenador personal tiene generados los planes de entrenamiento para los tipos de clientes más habituales, podrá establecer un negocio digital; el cliente entrena con los planes enviados a la app y se podrán asumir más clientes sin invertir más tiempo en generar nuevos entrenamientos.

En nuestro sector, las sesiones por videoconferencia no van a sustituir en ningún caso a las sesiones presenciales, pero sí nos pueden ayudar en dos circunstancias:

Digitalización de los procesos

Establece tu método y digitalízalo o bien adquiere un producto que lo haga por ti. Hay numerosas gestiones que, si las automatizamos, nos ahorrarán tiempo y permitirán a los técnicos aportar valor a los clientes. En otras ocasiones, la tecnología no sustituye la acción humana, sino que la acompaña y la enriquece.

Una de las consecuencias de la metodología Customer Centric es que los clientes se han acostumbrado a ser ellos los que deciden cómo y cuándo quieren el servicio, por eso es importante facilitarles esta posibilidad. Hoy en día ya no esperamos a ver qué película emiten hoy en los canales habituales, sino que usamos plataformas de pago para poder elegir cuándo y qué vemos. Estamos acostumbrados a consumir redes sociales, donde es el cliente el que elige lo que le interesa, si continúa el video hasta el final o pasa al siguiente.

Aplicado a nuestro negocio fitness, **debemos implementar procesos que les permita a los clientes tener el control**. Por ejemplo, que sean ellos los que puedan reservar la clase que quieran, que puedan cancelarla o reagendarla, que decidan ellos cuando quieren una sesión de asesoramiento o de seguimiento. Gracias a la tecnología podemos hacer que estas gestiones las realicen directamente los clientes y no supongan más trabajo administrativo a los técnicos.

Algunas de estas tareas ya automatizadas por softwares de negocios fitness son: la inscripción y pago por parte del cliente; desde una web o app, o la introducción de datos necesarios para ofrecer un mejor servicio; como histórico personal, datos antropométricos o intereses en actividades u horarios. También disponen los clientes de la posibilidad de reservas clases y cancelarlas dentro de unos límites establecidos. ¿El cliente quiere agendar una sesión con un asesor, nutricionista o técnico? El software le ofrece la agenda disponible, le reserva una cita, registra en el calendario del socio y del técnico dicha cita y le manda un recordatorio cuando falta poco para la hora.

Estas y muchas otras acciones **pueden ser automatizadas gracias a la tecnología, y permiten hacer más escalable tu negocio** además de ofrecer un mejor servicio a tus clientes.

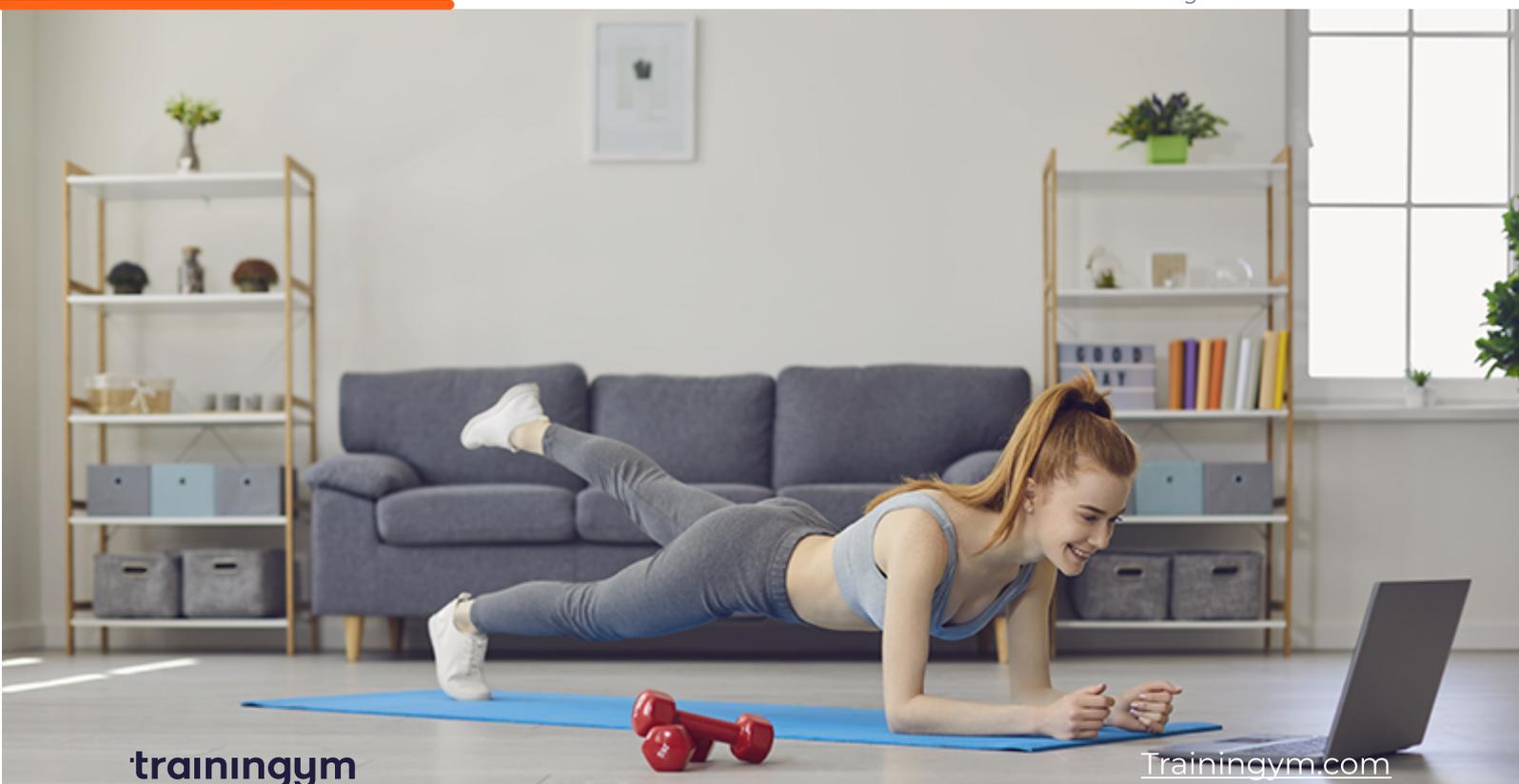
Negocios híbridos

La principal razón que ofrecen los ciudadanos para no hacer actividad física es la falta de tiempo. Incluso los que sí practican deporte, lo suelen hacer con menos frecuencia de lo que debieran. **La tecnología permite complementar la oferta de actividades presenciales con una oferta virtual.**

Algunas personas desean solo realizar actividad física “a distancia”, en la que el técnico envía el plan de entrenamiento y el cliente lo realiza en cualquier lugar, siguiendo los ejercicios marcados o apoyado con apps y videos. También se pueden realizar sesiones por videoconferencia, no obstante, el riesgo de lesión por la mala ejecución es mayor y solo estaría recomendado para clientes experimentados.

Sin embargo, un cliente que acude a nuestro negocio de forma presencial una o dos veces a la semana, puede complementar sus sesiones desde otro lugar gracias a la tecnología. En las sesiones presenciales irá aprendiendo la técnica de los movimientos y se familiarizará con nuestro método. El técnico podrá recomendarle otras actividades virtuales o le asignará sesiones de entrenamiento para que pueda hacer en otros lugares, reduciendo la excusa de la falta de tiempo para acudir al centro. La creación de un hábito será nuestro mejor aliado para que ese cliente cumpla sus objetivos y, por tanto, aumente su Life Time Value.

Imagen de *Adobe stock*



Bibliografía

ACSM (2021). Encuesta mundial de tendencias de acondicionamiento físico para 2021. . ACSMs Health & Fitness Journal. Recuperado de [https:// journals.lww.com/acsm-healthfitness/fulltext/2021/01000/worldwide_survey_of_fitness_trends_for_2021.6.aspx](https://journals.lww.com/acsm-healthfitness/fulltext/2021/01000/worldwide_survey_of_fitness_trends_for_2021.6.aspx)

De la Cámara, M. A. (2015). El sector del fitness en España. Análisis del gimnasio low- cost y los centros de electroestimulación integral. Revista Euroamericana de Ciencias Del Deporte, 4(2), 47-54.

Elsevier. Revista de Medicina integral (2003). Ejercicio Físico y Salud. . Elsevier.es. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-medicina-integral-63-articulo-ejercicio-fisico-salud-13046277>

LifeFitness. (2020). El Mercado del Fitness en España En 2020: hacia un Nuevo Mapa. In Life Fitness.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.

Valcarce, M., Lopez, F., & García-Fernández, J. (2020). 8o Informe Gimnasios Low Cost en España.

VVAA. (2021). Fitness: industria, evolución y operadores. Palco23.

·trainingym

**Lección 1:
Investigación de
modelos de negocio**