

## ¿Cuáles son los modelos de gestión más eficaces?



Pablo López de Viñaspre  
Gerente de **Wellness & Sport Consulting (W.S.C.)**

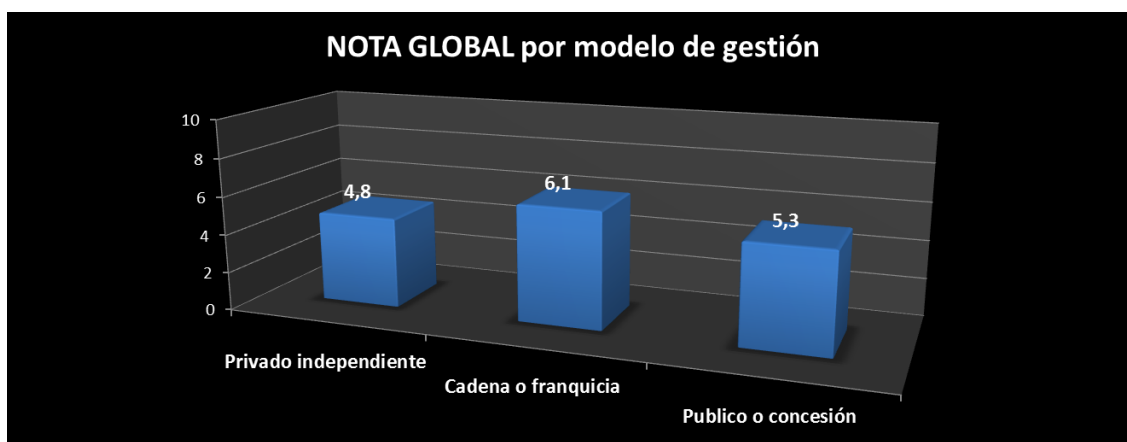
A lo largo de la historia, el ser humano ha buscado siempre superarse y mejorar en cualquier tarea que emprende. Esa búsqueda continua de la eficiencia y de la eficacia es también el objetivo primordial de cualquier empresa. Gran parte de la mejora en la gestión de empresas se da por lo que llamamos la “curva de experiencia”. Es justamente esa experiencia la que permite que se puedan crear cada vez mejores productos y servicios y además, a un menor coste. En definitiva, la “curva de experiencia” permite a las empresas ser más eficaces y eficientes.

En un reciente estudio llevado a cabo por Wellness & Sport Consulting y Precor, se analizaron los modelos de gestión de 136 clubes de fitness de toda España, y entre otras cosas, se observó una gran diferencia en el nivel de gestión entre clubes privados independientes y cadenas.

El “Estudio WSC-Precor sobre el nivel de gestión del fitness en España” compara 3 modelos de gestión:

- ✓ Clubes Privados Independientes
- ✓ Clubes pertenecientes a Cadenas o Franquicias
- ✓ Clubes de gestión Pública o en Régimen de Concesión

La comparativa muestra una importante diferencia en el nivel de gestión entre estos 3 modelos, destacando los clubes pertenecientes a cadenas o franquicias con una gestión más profesional. Los clubes privados independientes son los que muestran un peor nivel de gestión.



¿Cuál es el motivo de estas diferencias? ¿Cómo puede un club alcanzar un nivel de gestión más eficaz?

Si comparamos el modelo de club independiente con el modelo de cadena de clubes, es fácil constatar que desde un punto de vista de “curva de experiencia”, la cadena de clubes sale ganando. Esto es así por varios motivos, pero principalmente porque la cadena acumula experiencias de todos los clubes que la integran, por lo que en muy poco tiempo obtiene una gran cantidad de experiencia que le hace ir puliendo sus estrategias y, por lo tanto, ir mejorando. Por el contrario, el club independiente únicamente aprende de su propia experiencia, por lo que su aprendizaje es mucho más lento y con el paso del tiempo se va quedando descolgado y perdiendo competitividad.

Pero hay un segundo aspecto que es, como mínimo, igual de importante. Este aspecto tiene que ver con cómo aprovechamos las experiencias que tenemos. Si una empresa tiene muchas experiencias pero no aprende de ellas, seguirá haciendo los mismos errores y se estancará. Que una empresa mejore en mayor o menor medida su “curva de experiencia” depende de su capacidad de análisis y de aprendizaje, y eso depende principalmente de dos factores: la cultura de empresa y el capital intelectual.

Las empresas con una cultura de innovación, donde equivocarse no se penaliza siempre que sirva para aprender y en las que se trabaja en equipo y todos los trabajadores opinan y aportan soluciones, son las que más rápidamente aprenden y mejoran. Una cultura de empresa de este tipo puede darse tanto en un club independiente como en una cadena, pero la realidad es que suele darse con más frecuencia en estructuras más profesionalizadas y mejor organizadas, como son las cadenas.

El capital intelectual hace referencia al potencial de cada una de las personas que trabajan en la empresa. Hace referencia a su propia experiencia individual, a su nivel de formación, a su actitud personal, y también, al número de personas que integran la empresa, ya que cuantas más personas, más probable es que el capital intelectual sea mayor.

Si volvemos a comparar el club independiente con una cadena, ésta última cuenta con una estructura de personal más numerosa, con personas altamente especializadas en áreas concretas de la gestión (marketing, RR.HH., ventas, compras, producto...), con un alto nivel de preparación y, normalmente, con una actitud altamente competitiva y con ganas de subir en su carrera profesional y de hacerlo posiblemente dentro de la propia empresa.

Todos estos motivos explican en gran medida los resultados obtenidos en el estudio WSC-Precor al comparar el modelo de gestión de los clubes independientes con las cadenas. A partir de aquí, lo importante para cualquier club es decidir qué hacer para reducir estas diferencias y para poder mejorar de manera acelerada su modelo de gestión.

Para acelerar la “curva de experiencia”, el club tiene que conseguir acumular un mayor número de experiencias en menos tiempo, y además tiene que crear una cultura más abierta a la innovación y al trabajo en equipo. Por último, tiene que concentrar un mayor capital intelectual que le permita aumentar el “know-how” o “saber hacer” dentro de la empresa. Bajo nuestra experiencia de más de 12 años asesorando clubes de fitness, conocemos dos modelos que pueden ayudar a conseguir estos objetivos.

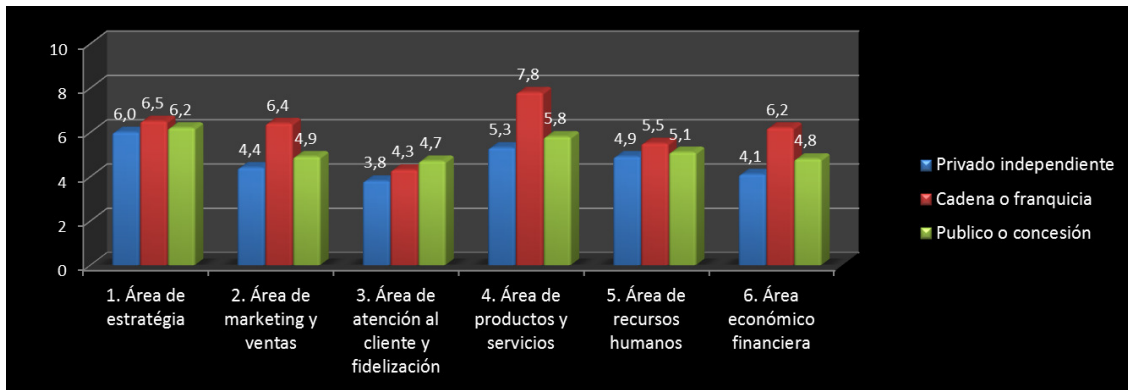
El primero de ellos es algún sistema de “gestión compartida” o “semi externalizada”. Este modelo se basa en contar con un apoyo, en forma de asesoramiento, desde fuera de la estructura de la propia empresa. Este servicio externo debe aportar experiencias de otros clubes, soluciones creativas llevadas a cabo por otras empresas, nuevas herramientas para gestionar y nuevas formas de entender el negocio. Muchas empresas de todos los sectores y tamaños, desde multinacionales a empresas familiares, han optado por esta solución y cuentan con asesores externos que aportan una visión mucho más amplia y no contaminada por el día a día de la empresa. La clave para que este modelo funcione es escoger muy bien al asesor o asesores, ya que deben ser personas con amplia experiencia y con una correcta actitud, ya que de eso depende en gran medida su aportación en acelerar la “curva de experiencia” del club.

El otro modelo que conocemos consiste en que varios clubes independientes se unan creando un concepto de grupo o que varias cadenas se unan entre sí aumentando de tamaño. Esta estrategia de unir fuerzas es más compleja de lo que parece, debido a que hay que renunciar a individualidades y a que la gestión del propio grupo genera sus propias dificultades. Sin embargo, ha demostrado su eficacia en otros sectores como tiendas de deporte, electrodomésticos, ferreterías, ópticas, y muchos más. En el sector del fitness existe un grupo de estas características que opera bajo el nombre de UP – Quality Fitness Clubs y que está en fase de crecimiento con el objetivo de centralizar algunos servicios, atraer mayor capital intelectual y beneficiarse de la experiencia acumulada de todos los clubes miembros.

Respecto a la unión de cadenas para aumentar de tamaño, es un fenómeno que se lleva produciendo desde hace años en nuestro sector. Mediante esas fusiones, la cadena aumenta su potencia de marca, su estructura, su capital intelectual y reduce sus gastos gracias a una mayor eficiencia en los procesos y a una mayor capacidad de negociación con los proveedores.

Estas diferencias observadas en el modelo de gestión entre clubes independientes y cadenas, afectan a todas las áreas del club, como se observa en el estudio WSC-Precor, y como es obvio, también a la rentabilidad que se obtiene. Las diferencias principales se observan en las áreas de “Productos y servicios”, “Marketing y ventas” y “Económico financiera”, en las que el club independiente obtiene un claro suspenso.

| <b>PUNTUACIÓN GLOBAL POR MODELO DE GESTIÓN</b>       | <b>Privado independiente</b> | <b>Cadena o franquicia</b> | <b>Publico o concesión</b> |
|--|------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>1. Área de estrategia</b>                         | <b>6,0</b>                   | <b>6,5</b>                 | <b>6,2</b>                 |
| <b>2. Área de marketing y ventas</b>                 | <b>4,4</b>                   | <b>6,4</b>                 | <b>4,9</b>                 |
| <b>3. Área de atención al cliente y fidelización</b> | <b>3,8</b>                   | <b>4,3</b>                 | <b>4,7</b>                 |
| <b>4. Área de productos y servicios</b>              | <b>5,3</b>                   | <b>7,8</b>                 | <b>5,8</b>                 |
| <b>5. Área de recursos humanos</b>                   | <b>4,9</b>                   | <b>5,5</b>                 | <b>5,1</b>                 |
| <b>6. Área económico financiera</b>                  | <b>4,1</b>                   | <b>6,2</b>                 | <b>4,8</b>                 |
| <b>RESULTADO TOTAL</b>                               | <b>4,8</b>                   | <b>6,1</b>                 | <b>5,3</b>                 |



Parece lógico pensar que si las cadenas siguen con su política de crecimiento mediante fusiones, adquisiciones o aperturas de nuevos clubes, y el club independiente continúa con su gestión individualizada, la diferencia en la calidad de la gestión entre estos dos modelos será cada vez mayor.