

## **Conociendo su competencia** **Por Víctor Manzon**

Desde la Galia Romana de César, donde ya eran conocidas las virtudes curativas de las aguas de origen mineral, el término SPA, tiene su posible origen en el acrónimo latino "salus o sanitas per aquam", luego como topónimo de la zona geográfica circundante a la hoy Lieja, en Bélgica, o irrumpiendo como voz de Oxford en el siglo XVII, como centros termales o balnearios, hasta los actuales Centros de Salud, Placer y Afabilidad o Atención personalizada, mucha agua ha corrido debajo de los puentes de la actividad.

Desde el punto de vista de las localizaciones, los SPA se dividen en los de carácter ambulatorio o Spa de Día, y los Destination, de residencia o permanencia aquellos donde los usuarios pueden pernoctar, (sólo en USA existen 12000 y 5000 establecimientos respectivamente), por otro lado desde de su visión, misión y objetivos, los hay del tipo Medical Spa, (sólo en USA existen 1200 establecimientos) y los de Belleza, Estética o simplemente Ocio, del tipo Days.

Lo ocurrido en los mercados maduros, debe servir de antecedente para los mercados emergentes como los de América Latina; observar las experiencias de aquellos debe redundar en maximizar el conocimiento de cuales fueron sus fortalezas y aprehender a no repetir sus debilidades, ya que han sufrido y sufren con motivo del devenir de sus negocios.

Pensando dentro del paradigma de la complejidad, debemos ser muy buenos fiscales en cuanto a interrogar, si las suposiciones sobre la existencia y la permanencia en el tiempo de grandes ganancias, los importantes incrementos en el valor de las propiedades afectadas y los cuantiosos valores de los fondos de comercio, que el negocio de los SPA generan, tienen primero correlato con la realidad de los mismos y si así fuera, si serán sostenibles en el tiempo, amén de analizar como se desarrollarán esos negocios en Latinoamérica.

Lamentablemente en los mercados maduros la sobre valoración de las mencionadas suposiciones han creado una saturación de inversiones, a partir de la irrupción de jugadores con intereses principales ajenos a los negocios de SPA.. Estos players bien diferenciados en lugar de plantear una lucha competitiva superadora para dicho mercado en su conjunto, no han hecho otra cosa que fagocitar la rentabilidad de largo plazo del negocio y probablemente su estabilidad.

A partir de ello, podemos dividir el mercado entre aquellos jugadores para los cuales el Spa es su verdadero "core business", los llamados especialistas, bajo la forma de Days, Medical o Destination SPA, (sólo en USA facturan anualmente 7000, 1500 y 5000 millones de dólares respectivamente) sumados a los reconvertidos Centros de Estética y Belleza, de Depilación tradicional o definitiva, Podológicos de manos y pies, etc.(en U.S.A. casi 2/3 de los days spa existentes provienen de éste origen) Por otro lado se encuentran los jugadores para los cuales el Spa representa una actividad secundaria y/o absolutamente complementaria del corazón de sus negocios.

Los otros jugadores

**Algunos inversionistas** se acercaron al mercado de SPA, pensando más en no dejar pasar la ola de la oportunidad, sin verificar los fundamentals del negocio en sí mismo. Por ello tenemos a la vista inversores de rápidas

entradas y salidas, de retornos del mismo tenor, en muchos casos efímeros, de las licencias y/o las franquicias soñadas, las cadenas cuyo lucro está, en el alojamiento o en el juego y no precisamente en los servicios de SPA, y los siempre presentes prestamistas de alto riesgo, en sus más diversas formas, que apuestan todo en el juego del SPA business

Además existe una creciente tendencia a la incursión en dicho mercado de las **grandes empresas de cosmética**, donde un análisis superficial podría indicarnos que no pareciera tener sentido que compañías cuyo principal negocio sean los cosméticos inviertan ingentes fondos en instalaciones de servicios personales de lujo.

La casuística nos lleva a observar que llevaron o están llevando a cabo un plan de inversiones en SPA de día, a pesar de estar realmente en el negocio de venta de bienes de consumo, sin embargo han entrado en este segmento probablemente porque a pesar de sus ingentes esfuerzos de marketing, en las dos últimas décadas algunas de ellas, no han consolidado su imagen entre las consumidoras más jóvenes y por ello buscaron encontrar una estrategia de acercamiento proactivo a dicho segmento.

Las mencionadas compañías no buscaron en el negocio la rentabilidad del mismo, sino que por errores en sus planes estratégicos de marketing originales, y a partir del SPA quisieron tornarse más atractivas en los nuevos mercados emergentes en términos de edades y consumos.

Como SPA de día reposicionaron todas sus líneas de productos, hacia nuevas consumidoras, por lo cual, el alto costo de manejar estas instalaciones resultó, en última instancia un mayor costo de marketing y desde esa perspectiva, este sea probablemente un plan inteligente para ellas.

**Los casinos más importantes del mundo** por otro lado, ganan dinero todos los días con los jugadores empedernidos e incluso con los normales, por ello, las habitaciones, los SPA, los shows, los paseos, los traslados sin costo, hasta la propia ciudad donde están localizados por ejemplo Las Vegas, son una creación permanente de fantasías que atraen a los perdedores de dinero, que son verdaderamente sus potenciales clientes.

**Las cadenas de hoteles internacionales y nacionales**, tienen colmadas sus instalaciones con viajeros, ya sean en calidad de turistas, trabajo o simplemente aquellos movidos por el ocio; consideran a los servicios de Spa una actividad más ligada a bonus free y/o paquetes de programas de descuento, que mayoritariamente deben otorgar a sus pasajeros, pues sus ingresos ciertamente distan de estar ligados a los servicios de Spa pagos, sino a los altos precios de sus otros tradicionales servicios (sólo en USA el gasto promedio por persona se encuentra en un rango entre 3500 a 5000 dólares)

#### **Las consecuencias para los especialistas**

A los efectos de hacer frente a los incentivos de sus competidores no tradicionales, los SPA especialistas también pierden dinero por cada bonus free o paquete de programas de descuentos que otorgan a sus clientes nuevos, reconquistados o los su actual cartera activa vía las membresías, como contrapartida ellos deberían proporcionarles un flujo estable de perspectivas de futuros y/o presentes consumos pagos.

Los SPA esperan a priori que dichos clientes tomen el servicio regular promovido por el bonus, y que ello les permita venderles a posteriori otros servicios de pagos más sofisticados y/o productos de consumo, a los efectos de amortizar la pérdida producida por dicho paquete de incentivos.(en USA

el gasto promedio por persona de un days spa tiene un rango que va entre los 200 y los 300 dólares)

Como el cliente está disponible para el Spa en ciclos cortos, hasta que puedan crear una relación provechosa, los ven como perspectivas o prospecciones de clientes y no como realidades tangibles, sobre las que deben actuar de inmediato en términos de servicios y ventas.(en USA el público objetivo está segmentado un 75 % mujeres y un 25 % varones, ambos con un rango de edades que oscilan entre los 20 y los 65 años, cuando hace diez años era 40/50 años)

El cliente de bonus es el más difícil de convertir en regular; no quiere decir que no se complazca con el servicio prestado, muy por el contrario, sino que probablemente no lo hubieran tomado de no existir el incentivo de costo cero o con descuentos elevados, habida cuenta que tener al cliente un sólo día en el SPA por lo general no es suficiente para impulsarlo a comenzar visitas regulares posteriores.

En el largo plazo los bonus no son la clase de negocios sustentables, pero tal política seguirá siendo utilizada por los competidores para los cuales el SPA está fuera de su core business; los especialistas deben valorar la estrategia de captación de clientes a partir de los bonus, afrontando el hecho que algunas ventas son rentables y otras no.

### **No olvide donde debe estar su negocio**

Este es el punto, tienen que reconocer que un SPA de día es un negocio de prestación de servicios personalizados pagos, antes que algo más, y deben cuidar su salud económico- financiera tanto como la calidad del mencionado servicio. No deben servir a todos los clientes ofreciéndoles, Programas S.P.A. bonificados o incentivados, a pesar que les gustara otorgárselos y a ellos recibirlos, puesto que deben nivelar los ingresos, en cuanto que tener beneficios es una seria consideración en la supervivencia del negocio..

A las líneas aéreas les gustaría que cada pasajero de clase económica viaje en amplios y más lujosos sillones, con una superlativa atención en su servicio de catering, pero con la competitiva política de precios impulsada a partir del régimen de los cielos abiertos, el costo del combustible, sus costos internos de estructura, etc, no lo pueden hacer, si pretenden permanecer rentables, ¿porqué entonces debiera hacerlo el SPA especialista?.

No pueden dejar de ofrecer paquetes estándares de programas incentivados, pero no deben olvidar el foco de su negocio, la decisión correcta debe ser gradualmente dirigirse hacia Programas Médicos, Estética y Belleza, Venta de Productos, como principal ofrecimiento más eficiente y rentable, para todos sus clientes. La calidad del servicio de bonus free o de descuento ha caído considerablemente en todos los SPA de día tradicionales en los mercados maduros.

### **La conclusión**

No existe en la realidad un modelo de texto del SPA ideal, pero sí existe, un modelo de cliente insatisfecho..... éste No quiere sufrir ninguna tensión, odia el desorden, el descontento del personal, la indiferencia en el trato, la mala relación calidad - precio, el doble mensaje, en esencia la epítome de la no Servucción....éstas restricciones no pueden ser olvidadas para ser exitoso en el negocio del SPA. Usted como especialista deberá encontrar el rumbo a partir de la generación de un plan estratégico de marketing y gestión que descubra las fortalezas de su organización y descubra las oportunidades que la atractiva industria del SPA le ofrece.

**Nota:** todos los datos cuantitativos del presente artículo fueron extraídos del Informe Anual de la Medical SPA Association y de la Day SPA Association respectivamente.