Fitness Global Report MATFIT

INVESTIGACIÓN DE BAJA DE CLIENTES EN CENTROS DEPORTIVOS MATRIX 2013-2014

Patrocinador del Estudio

MATRIX
Strong • Smart • Beautiful

Empresas que realizan el estudio

UCLM
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

GRUPO IGOID
Investigación en la Gestión de Organizaciones e Instalaciones Deportivas

CP
Optimización de Costes y Procesos

ÍNDICE

- Presentación del proyecto 4
- Introducción al proyecto 5
- Perfil de los Centros Deportivos Participantes 6
- Tipología de los Centros Deportivos 7
- Estudio 1: Análisis de motivos de baja de clientes en centros deportivos fitness y wellness 8
  - 1.1. Metodología 8
  - 1.2. Perfil de la muestra 9
  - 1.3. Factor: Tiempo 11
  - 1.4. Factor: Personal 12
  - 1.5. Factor: Programa de Actividades/Equipamiento 12
  - 1.6. Factor: Económico 13
  - 1.7. Factor: Experiencias en el Centro 13
  - 1.8. Factor: Satisfacción 14
  - 1.9. Factor: Motivos de Baja 14
  - 1.10. Relación entre los Resultados 16
- Estudio 2: Análisis de la gestión integral en centros deportivos fitness y wellness 17
  - 2.1. Factor: Económico 18
  - 2.2. Factor: Centro Deportivo 18
  - 2.3. Factor: Experiencia en el Centro Deportivo/Satisfacción 21
  - 2.4. Factor: Gestión de Bajas 22
- Conclusiones y Observaciones del Proyecto 24
- Nuestras Recomendaciones para mejorar la fidelización 26

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Leonor Gallardo
Directora del Grupo IGoid

Lucas E. Peñas
Socio Director Optimización Costes y Procesos

En las ultimas décadas, el sector del fitness ha adquirido mucha importancia como promotor de la actividad física saludable y del ocio Precisamente, por ser un sector que promueve la actividad física saludable (wellness), se ha convertido en un gran negocio en el que se ponen de manifiesto intereses económicos, sociales y profesionales. Esto ha supuesto que los centros de fitness se hayan tenido que adaptar a esta evolución, adoptando nuevas políticas de gestión como se ha demostrado en estudios publicados.

Este crecimiento se ha dado en todas las áreas, empezando por la instalación deportiva que ha pasado de entenderse de una forma básica, como el espacio físico donde realizar la actividad física, en el cual primaba la sala de musculación, aerobic o artes marciales; hasta un concepto más complejo que hoy en día se denomina centro fitness o Centro wellness. En estos centros se recurre a diferentes técnicas (la estimulación de los sentidos, la relajación, la recuperación del contacto y el equilibrio psicofísico), que deben ser utilizadas de una forma multidimensional para alcanzar la mayor satisfacción de sus clientes.

El siguiente proyecto está formado por dos estudios: **"Análisis de motivos de baja de clientes en centros deportivos fitness y wellness";** y **"Análisis de la gestión integral en centros deportivos fitness y wellness".** El objetivo perseguido con la realización de los dos estudios es: **determinar los factores o condicionantes que puedan propiciar la baja de clientes en centros deportivos públicos y privados en España.**

Este proyecto no hubiera sido posible sin el apoyo de Matrix como empresa patrocinadora del mismo, así como del grupo de investigación IGOID de la Universidad de Castilla-La Mancha, y de la consultora Optimización Costes y Procesos como entidades colaboradoras. Además, queremos agradecer su inestimable colaboración a todos los centros deportivos, como a sus trabajadores y clientes que han sido los verdaderos artífices para que este estudio pudiera llevarse acabo.

INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

El proyecto se ha realizado durante el 2013 y el 2014. Han participado en 40 centros deportivos de todas las tipologías posibles: low cost, médium, premium, independientes, cadenas, franquicias, públicos y privados. En la muestra no se excluyó a ningún tipo de centro. Se recogieron datos de 13 Comunidades Autónomas. En el primer estudio se emitieron 20.000 cuestionarios a ex-clientes que habían causado baja de su centro, de septiembre 2012 hasta agosto de 2013. En el segundo estudio se realizaron 120 entrevistas (director/gerente, personal y clientes).

TABLA 1. **FITNESS GLOBAL REPORT MATFIT. "INVESTIGACIÓN DE BAJAS DE CLIENTES EN CENTROS DEPORTIVOS MATRIX 2013-2014."**

Estudio 1: Análisis de motivos de baja de clientes en centros deportivos de fitness y wellness	Estudio 2: Análisis de la gestión integral en centros deportivos fitness y wellness
Objetivo: Determinar los factores o condicionantes que puedan propiciar la baja de clientes en centro deportivos públicos y privados en España.	
■ Envío de Cuestionarios online	■ Realización de Entrevistas *"in situ"*
■ Se emitieron 20.000 cuestionarios entre 6 cadenas de gimnasios	■ Se hicieron 120 entrevistas entre 40 Centros Deportivos
■ Cuestionarios contestados por ex-clientes	■ Entrevistas respondidas por: Director/gerente, personal y clientes.
■ Utilización de 2 plataformas online para la realización del cuestionario. ■ Utilización del SPSS® como software de análisis estadístico.	■ Utilización de un software informático para su transcripción: Dragon Naturally Speaking® ■ Utilización del Atlas.Ti® como software de análisis de datos.
■ El primer estudio se realizó del: 17 de Julio de 2013 al 25 de Junio de 2014	■ El segundo estudio se realizó del: 4 de Marzo al 21 de Septiembre de 2014

PERÍODO REALIZACIÓN DEL PROYECTO: 2013-2014

40 CENTROS DEPORTIVOS

20.000 CUESTIONARIOS A EX-CLIENTES

13 COMUNIDADES AUTÓNOMAS

CENTROS: PREMIUM MEDIOS LOW-COST

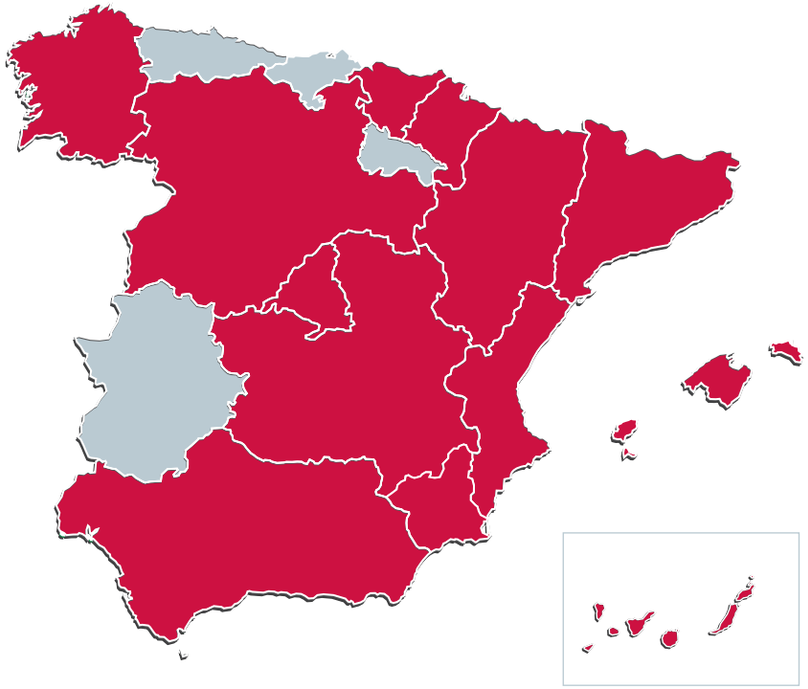
GESTIÓN: PÚBLICA PRIVADA

CREACIÓN DEL CUESTIONARIO: "MATFIT"

120 ENTREVISTAS (GERENTES/ DIRECTORES; PERSONAL; CLIENTES)

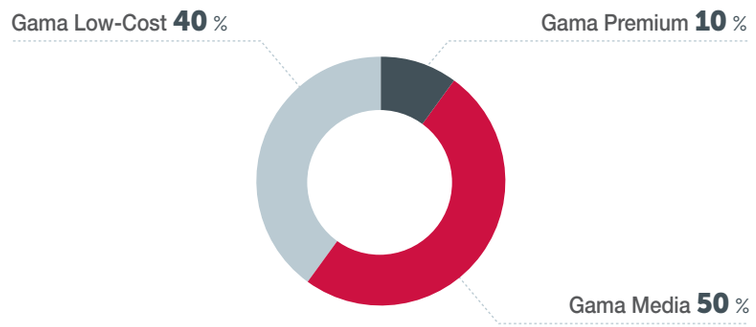
PERFIL DE LOS CENTROS DEPORTIVOS PARTICIPANTES

En la muestra de los centros seleccionados para la realización del estudio se trabajó para conseguir la mayor heterogeneidad posible, buscando centros de todas las tipologías y de todo el panorama nacional: Andalucía, Aragón, Baleares, Canarias, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Galicia, Madrid, Murcia, Navarra y País Vasco.



TIPOLOGÍA DE LOS CENTROS DEPORTIVOS

GRÁFICO 1. **TIPOLOGÍA DE LOS CENTROS DEPORTIVOS**



ESTUDIO 1

ANÁLISIS DE MOTIVOS DE BAJA DE CLIENTES EN CENTROS DEPORTIVOS DE FITNESS Y WELLNESS

1.1. METODOLOGÍA

En el primer estudio del proyecto se diseñó un cuestionario *ad-hoc*, denominado "MATFIT". Tras su validación final quedó compuesto por un total de 21 ítems, divididos en 6 bloques:

- Tiempo.
- Personal.
- Programa de actividades/equipamiento.
- Económico.
- Experiencias en el centro
- Satisfacción.

Para la realización del cuestionario se empleó una escala Likert de 5 puntos en cada uno de los ítems (1 - Nada de acuerdo y 5 - Muy de acuerdo).

En la última parte del cuestionario, se realizaba la siguiente pregunta : *"Nos gustaría conocer el principal motivo por el que no pudo continuar en el centro",* donde se le invitaba a poner cuál fue el motivo principal por el que dejó de asistir al centro. El sujeto podía mencionar su motivo de una forma más personal y abierta o podía seleccionarlo entre una serie de opciones ya preestablecidas:

- Falta de tiempo.
- Trato recibido por el personal.
- Calidad/precio.
- Cambio por otro centro.
- Motivación para seguir en el centro.
- Carencia de resultados en mis objetivos.

1.2. PERFIL DE LA MUESTRA

A continuación se presentan las características de la muestra de 20.000 ex-clientes a la que fue remitida el cuestionario. Además, se obtuvieron perfiles de los ex-clientes que cumplimentaron el mismo y que estuvo formada del siguiente modo:

- El perfil de ex-clientes que más rellenó el cuestionario fue entre 25 y 54 años, con un 81,2% de los sujetos.
- La media por género que causó baja estuvo muy equilibrada para ambos, inclinándose ligeramente hacia el género masculino.

GRÁFICO 2. **EDAD**

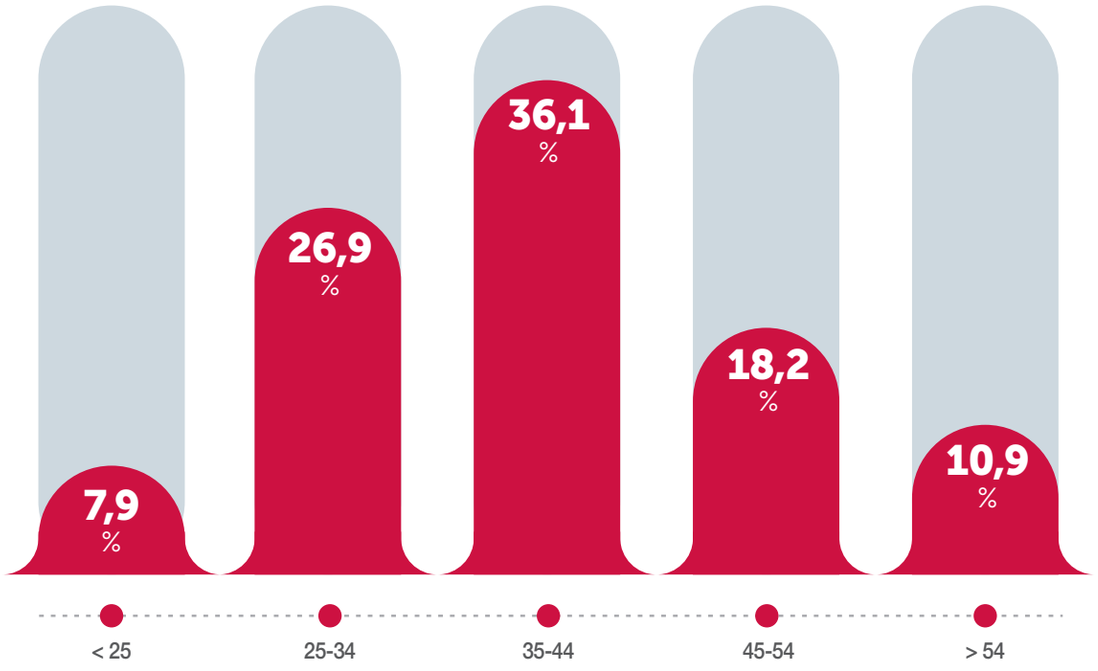
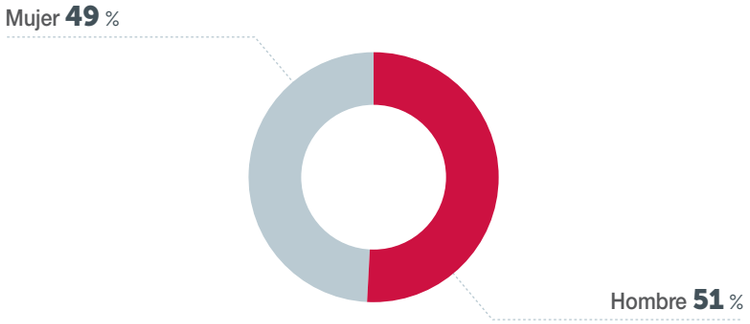
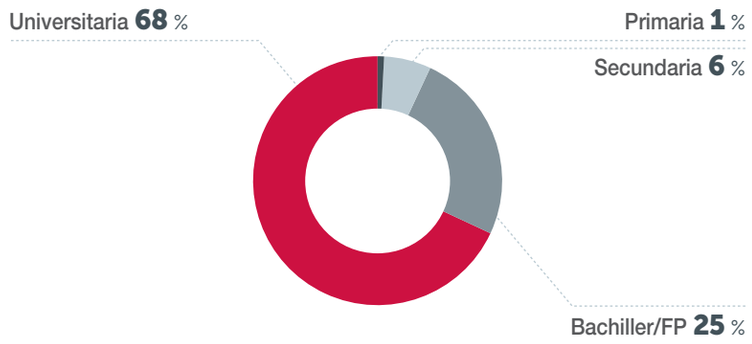


GRÁFICO 3. **SEXO**



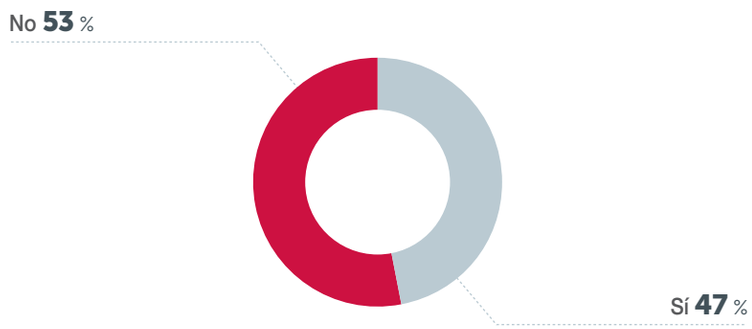
- En cuanto al nivel académico, predominaban los ex-clientes que poseían estudios universitarios (68%), seguido de ex-clientes con estudios de bachiller/FP (25,2%).

GRÁFICO 4. **NIVEL DE ESTUDIO**



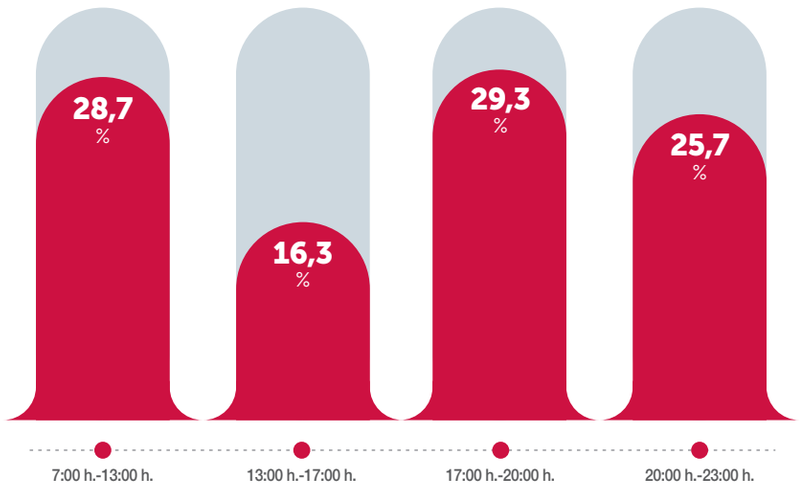
- En un 53,4% de los casos no existía carga familiar.

GRÁFICO 5. **CARGA FAMILIAR**



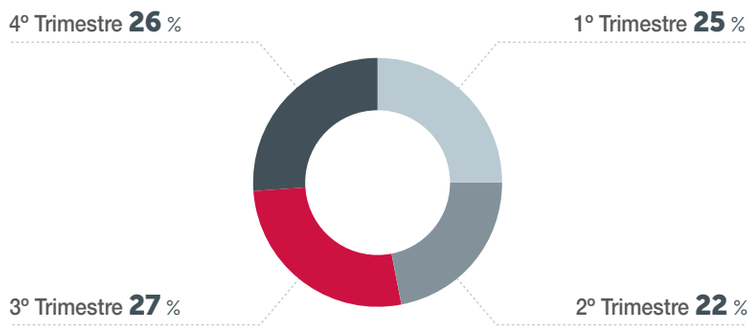
- En la utilización del centro se aprecian valores más elevados entre las 7:00-13:00 y de 17:00-20:00

GRÁFICO 6. **FRANJA HORARIA USO DEL CENTRO**



- En cuanto a la época del año en la que causaron baja, se aprecian valores algo más elevados en el 3º trimestre.

GRÁFICO 7. **TRIMESTRE EN EL QUE CAUSO BAJA**



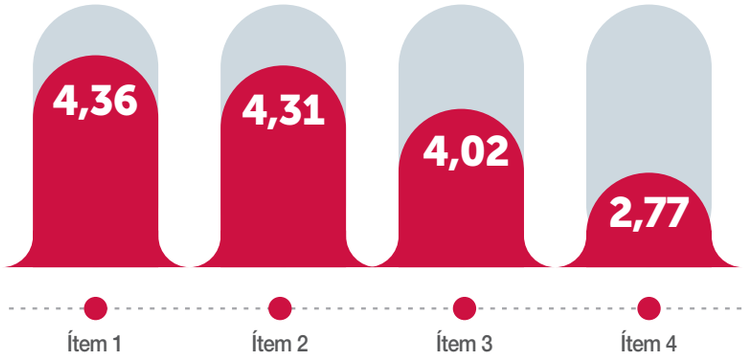
1.3. FACTOR: TIEMPO

En el bloque de tiempo, se preguntaron cuestiones que concernían al tiempo del propio ex-cliente y a los horarios ofertados. **El objetivo fue averiguar si eran factores intrínsecos a estos y que no disponían del tiempo suficiente para asistir al centro o, si por el contrario, eran factores extrínsecos, responsabilidad del centro al que asistía el cual no cumplía con las necesidades.**

Los ítems que formaban este bloque fueron los siguientes:

1. Los horarios eran convenientes para el ex-cliente.
2. Disponía de un tiempo de ocio de al menos 2-3 días por semana para ir al centro.
3. El centro ofrecía sus actividades con una frecuencia y accesibilidad (listas de espera o reserva de actividades y pistas) adecuada.
4. Mi baja estuvo asociada con la de algún amigo/familiar/conocido.

GRÁFICO 8. **BLOQUE TIEMPO**



Como aspecto destacado, **los ex-clientes sí disponían de al menos 2-3 días a la semana para asistir al centro y consideraban que tanto los horarios como las actividades eran correctamente ofertadas por el centro.**

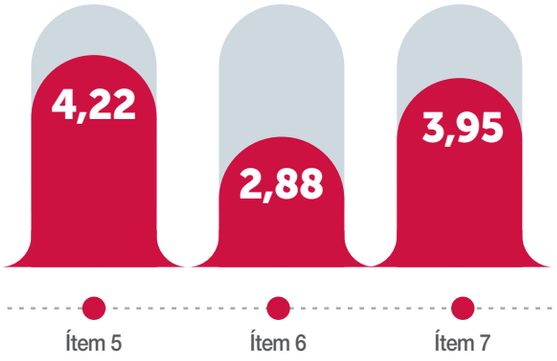
1.4. FACTOR: PERSONAL

En el bloque de personal se hacían preguntas sobre el trato y cómo percibían al personal de las instalaciones, con el fin de averiguar si dicho personal fue responsable de la baja de ex-clientes.

Los ítems que formaban este bloque fueron los siguientes:

5. Recibí un trato educado, amable y proactivo por parte del personal del centro.
6. Estaba informado sobre los resultados obtenidos y mi progreso en las actividades.
7. Consideraba que el personal estaba capacitado para desarrollar su trabajo.

GRÁFICO 9. **BLOQUE PERSONAL**



Lo más llamativo de este bloque es que los ex-clientes valoran de una forma muy positiva al personal en cuanto a su capacitación y el trato que les ofertaban. En cambio sí se observaba que no eran conocedores de los progresos de sus entrenamientos, con una media de 2,88 en el ítem relacionado.

1.5. FACTOR: PROGRAMA DE ACTIVIDADES/ EQUIPAMIENTO

En el bloque referido a las actividades y equipamiento se hacía mención a la innovación y a la cantidad y calidad de los servicios, así como al estado de masificación de usuarios en el momento de realizar sus entrenamientos.

Los ítems que formaban este bloque fueron los siguientes:

8. La oferta de las actividades se actualizaba a las nuevas tendencias.

GRÁFICO 10. **BLOQUE PROGRAMA DE ACTIVIDADES/EQUIPAMIENTO**

9. Conseguí los resultados que esperaba.
10. El centro estaba tan lleno de usuarios que me resultaba molesto ir a hacer ejercicio.
11. El equipamiento del centro era el adecuado (cantidad y calidad) y estaba en buenas condiciones para realizar las actividades.

Lo más representativo de este bloque de preguntas es ver cómo los ex-clientes no valoran de forma tan positiva la innovación hacia las nuevas tendencias, así como **el grado de consecución de objetivos que quieran conseguir dentro del gimnasio.** Por el contrario, el ex-cliente sí que consideró molesto entrenar por la aglomeración de gente. Lo más positivo es que los ex-clientes sí que valoraban que el material era de calidad, había buena cantidad del mismo y estaba en buenas condiciones a la hora de realizar sus entrenamientos.

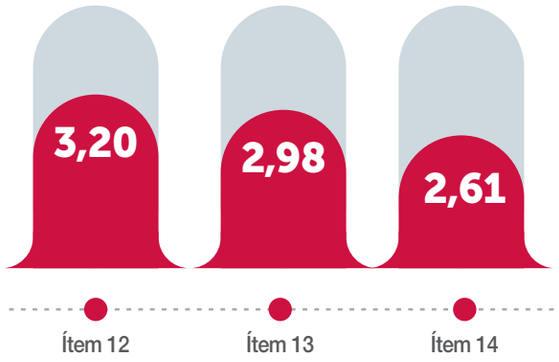
1.6. FACTOR: ECONÓMICO

En el bloque económico, se hacía principal hincapié en la relación/calidad precio que ofertaba el centro, si era buena para sus ex-clientes y si la situación económica personal de los mismos también pudo influir en que se dieran de baja. Por último, se preguntaba por el cambio de sus tarifas, intentado recoger la opinión de los ex-clientes en cuanto a una posible subida por el incremento del IVA.

Los ítems que formaban este bloque fueron los siguientes:

12. La relación calidad/precio ofertada por el centro deportivo era buena.
13. Mi situación económico/ laboral influyó o pudo influir en mi continuidad en el centro.
14. Los cambios en las cuotas repercutieron en mi asistencia al gimnasio.

GRÁFICO 11. **BLOQUE ECONÓMICO**



En los resultados recogidos en este bloque de preguntas, se muestra como **los ex-clientes no llegaron a valorar de forma tan positiva la relación calidad/precio que ofertaban los centros a sus ex-clientes.** Además, los cambios en la cuota fueron percibidos por estos ya que la media está por encima del 2,5.

1.7. FACTOR: EXPERIENCIAS EN EL CENTRO

En el bloque de experiencias en el centro, se trata de averiguar cómo percibían los ex-clientes su estancia en el centro deportivo.

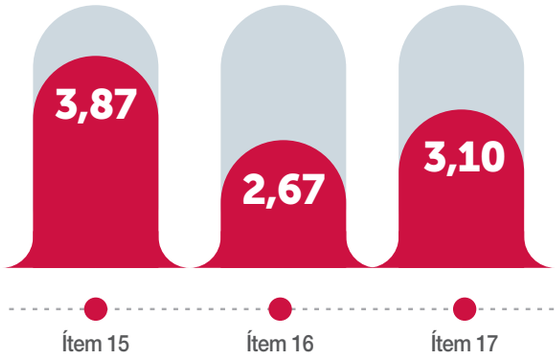
Los ítems que formaban este bloque fueron los siguientes:

15. Cada visita al centro me resultó una experiencia agradable y estimulante.
16. Cambié o me planteé cambiar a mi centro deportivo por el de la competencia u otra actividad.

17. Me sentía integrado dentro del centro (tenían en cuenta nuestras sugerencias, quejas…).

El dato más llamativo en este bloque de preguntas es ver cómo **los ex-clientes valoraban de forma muy baja cuando se les preguntó si se sentían integrados en el centro y consideraban que no se atendían de la forma más correcta posible sus quejas y sugerencias, entre otros.**

GRÁFICO 12. **BLOQUE EXPERIENCIAS EN EL CENTRO DEPORTIVO**



1.8. FACTOR: SATISFACCIÓN

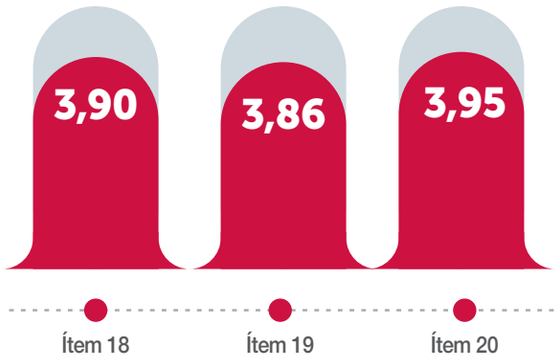
En el bloque de satisfacción se centra en algunos de los valores que repercuten de forma directa en la fidelización de clientes y, por tanto, en la reducción de bajas de clientes en los centros deportivos.

Los ítems que formaban este bloque fueron los siguientes:

18. ¿Cuál fue su grado de satisfacción durante el tiempo que perteneció al centro?
19. ¿Recomendaría el centro a un amigo o conocido?
20. ¿Volvería a asistir al centro?

A pesar de que este cuestionario fue cumplimentado por ex-clientes, lo más interesante es ver cómo estos, a pesar de haberse dado de baja de sus instalaciones, reconocen haber estado muy satisfechos **Aún después de haber causado baja, seguirían recomendando el centro y además volverían a darse de alta en su antigua instalación.**

GRÁFICO 13. **BLOQUE SATISFACCIÓN**

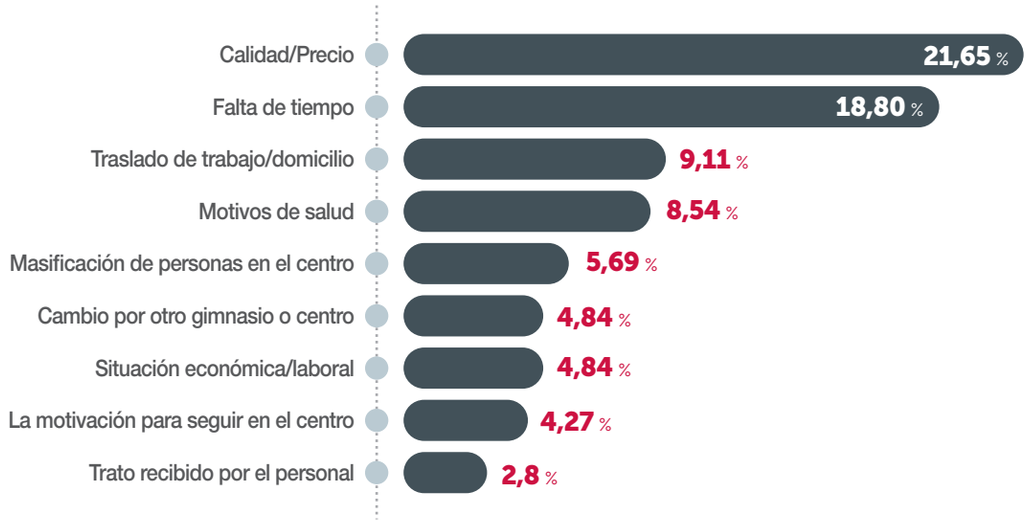


1.9. FACTOR: MOTIVOS DE BAJA

En la última parte se propuso una cuestión: *"Nos gustaría conocer el principal motivo por el que no pudo continuar en el centro"*, en la que se

proponían posibles motivos de baja o podían anotar el suyo propio. A continuación, se muestran los motivos de baja que obtuvieron una mayor puntuación.

GRÁFICO 14. **MOTIVOS DE BAJA**



Los principales motivos que establecieron los ex-clientes por los que causaron baja fueron:

- Calidad/Precio
- Falta de Tiempo
- Traslado de trabajo/domicilio

1.10. RELACIONES ENTRE LOS RESULTADOS

A continuación se muestra una tabla con la prueba de regresión, en la cual se relacionaron cada uno de los ítems con las tres variables del factor satisfacción. Como se puede apreciar el ítem 5 *(Trato recibido por parte del personal),* el ítem 9 *(Consecución de los resultados)* y el ítem 15 (La experiencia de cada visita al centro), presentan una correlación positiva en cada una de las tres variables de satisfacción. Con esto llegamos a la conclusión, que **trabajar sobre dichos indicadores tendrán una mayor repercusión sobre la satisfacción, la intención de retorno y el interés por recomendar el centro, mejorando la fidelización.**

TABLA 2. **INFLUENCIA DE LOS ÍTEMS SOBRE LA VARIABLE DE SATISFACCIÓN**

Ítem	18		19		20	
	B	Error Estándar	B	Error Estándar	B	Error Estándar
1	0,052	(0,037)	-0,106	(0,048)*	-0,054	(0,056)
2	-0,051	(0,028)	-0,157	(0,037)***	-0,136	(0,043)**
3	0,097	(0,036)**	0,094	(0,047)*	0,065	(0,055)
4	0,027	(0,020)	0,041	(0,026)	0,065	(0,031)*
5	0,166	(0,038)***	0,229	(0,049)***	0,297	(0,058)***
6	-0,001	(0,028)	-0,022	(0,036)	0,042	(0,043)
7	0,094	(0,043)*	0,101	(0,056)	0,081	(0,066)
8	-0,003	(0,035)	0,026	(0,046)	0,003	(0,054)
9	0,113	(0,035)**	0,173	(0,045)***	0,119	(0,054)*
10	-0,040	(0,024)	-0,042	(0,031)	0,003	(0,037)
11	0,123	(0,034)***	0,127	(0,043)**	0,082	(0,051)
12	0,056	(0,030)	0,125	(0,039)**	0,103	(0,046)*
13	-0,004	(0,021)	0,014	(0,027)	0,098	(0,032)**
14	-0,003	(0,022)	0,000	(0,028)	-0,038	(0,034)
15	0,258	(0,041)***	0,267	(0,053)***	0,174	(0,063)**
16	-0,033	(0,020)	-0,087	(0,026)***	-0,127	(0,030)***
17	0,097	(0,031)**	0,085	(0,040)*	0,029	(0,047)
Constante	0,220	(0,250)	0,616	(0,322)	0,946	(0,382)*
R^2	0.701		0.657		0.556	

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001

ESTUDIO 2

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN INTEGRAL EN CENTROS DEPORTIVOS FITNESS Y WELLNESS

El segundo estudio comparte el mismo objetivo que el primero: determinar los factores o condicionantes que puedan propiciar la baja de clientes en centros de fitness y wellness en España. Este estudio partía con la particularidad y valor añadido de que iba a desarrollarse con una metodología cualitativa. Para ello, se realizaron entrevistas in-situ, recogiendo de una forma más completa, las opiniones y observaciones de los entrevistados.

Las entrevistas se han llevado a cabo de forma presencial y vía telefónica. Estas entrevistas se realizaron a gerentes/directores de las instalaciones, personal/staff y clientes. Para la recogida de la información se realizó una grabación manual, donde se reservaba en todo momento el anonimato de la instalación y de cada una de las personas entrevistadas. Una vez recopiladas, se procedió a una transcripción a ordenador, y donde posteriormente se realizó un análisis, a través de un software informático de carácter científico.

Cada entrevista estaba constituida a su vez por cuatro bloques de preguntas:

- Económico
- Centro Deportivo
- Experiencias en el Centro Deportivo/Satisfacción
- Gestión de Bajas

Este estudio fue realizado en 40 centros deportivos de todas las tipologías y modelos de gestión que existen en el panorama nacional, lo que se traduce en 120 entrevistas.

2.1. FACTOR: ECONÓMICO

En el bloque económico se realizaron preguntas con el objetivo de descubrir las debilidades o fortalezas con las que cuenta el sector del fitness. Para ello, las preguntas que conformaron este bloque fueron:

- ¿De qué forma ha repercutido la subida del IVA en el centro?
- ¿Cree que un cliente prefiere una cuota mensual más baja con la correspondiente disminución de un servicio más personalizado? ¿Por qué?
- ¿En qué medida ha influido la competencia económica con respecto a otros centros?
- ¿Cómo afecta al sector del fitness la discrepancia de precios que se está produciendo en los centros deportivos hacia los usuarios?

La importancia de este bloque radica en buscar las opiniones y los efectos que condicionaron al sector la subida de 13 puntos del IVA en 2012, la preferencia en cuanto al tipo de cuota de los clientes o de qué manera está influyendo la fuerte implantación del nuevo modelo de negocio de los Low-Cost, entre otros. Algunos de los datos más característicos de este primer bloque de preguntas, junto con citas textuales de los entrevistados, fueron:

- Más del 75% de los entrevistados consideran que la subida del IVA influyó negativamente en los siguientes aspectos:
  - Asimilación por parte del centro
  - Decrecimiento
  - Reducción de Ingresos y Socios
  - Subida de la Cuota
    - *"El crecimiento de nuestra empresa era constante desde los últimos años hasta justo el mes de septiembre en el que se implantó la nueva subida del I.V.A, de forma muy negativa."*
    - *"Pues la subida del IVA lo que provocó fue una reducción del número de socios e igualmente repercutido en el coste, ya que lo repercutimos casi el 100% en el usuario."*
- Los directores, empleados y clientes, coinciden en un 50%-50% en la preferencia de una cuota más económica o un trato más personalizado.
  - *"El dinero viene bien pero tampoco es tan importante. Por tanto, el trato más personalizado, ya que a mí me gusta que estén las personas."*
  - *"En igualdad de condiciones y me tuviera que decantar por uno como tengo dos hijos me decantaría por el dinero."*
- En cuanto a cómo ha influido la competencia con otros centros y cómo afecta la discrepancia de precios con respecto a los usuarios, los datos más registrados fueron:
  - Competencia económica
  - Clientes más exigentes
  - Polarización del mercado
    - *"A ver, ha servido para que el cliente esté mucho más informado, mucho más asesorado y ahora lo que hace es saber más, entonces compite más por el precio."*
    - *"Se está extremando como si dijésemos el sector, es decir al final se está quedando sin sector medio, el que el sector del fitness se está dirigiendo a perfil medio alto o el low-cost."*

2.2. FACTOR: CENTRO DEPORTIVO

En el siguiente bloque se realizaron preguntas que concernían a la gestión integral del centro, a los diferentes servicios que se ofertan en los mismos y a como los perciben los propios clientes. Por ello, las preguntas que conformaban las tres entrevistas fueron:

DIRECTORES

- ¿Qué competencias cree que debe tener un buen personal para garantizar un buen trato al cliente?
- ¿Cómo se trabaja la captación de nuevos clientes? ¿Existen unos criterios estándar para el personal de recepción/ventas? ¿Cuáles?
- ¿Qué procedimiento se lleva a cabo a la hora de gestionar quejas o sugerencias? Y ¿De qué forma se aseguran que sean atendidas?
- ¿Qué criterios siguen a la hora de renovar la maquinaria?
- ¿Qué principios y reglas siguen a la hora de la renovación de las clases colectivas?

PERSONAL

- ¿De qué forma hacen llegar a sus clientes los resultados y progresos en sus rutinas de entrenamientos?
- ¿Qué procedimiento se lleva a cabo a la hora de gestionar quejas o sugerencias? Y ¿De qué forma se aseguran que sean atendidas?
- ¿Qué criterios siguen a la hora de renovar la maquinaria?
- ¿Qué principios y reglas siguen a la hora de la renovación de las clases colectivas?
- ¿Qué estrategias utiliza el centro para que el personal esté motivado y satisfecho en su trabajo?

CLIENTES

- ¿En qué medida le incentivaron los siguientes aspectos a la hora de hacerse socio del centro? ¿Qué factor resultó más determinante para que se apuntara a este centro? ¿Por qué? Horario; Economía; Servicio Personalizado; Proximidad
- ¿Cuáles son los aspectos que más cuida el centro? ¿Y los que menos?
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras del centro? ¿Y los que menos?
- ¿Conoce al gerente de la instalación? ¿Cómo definiría la relación que tiene el personal y el gerente con sus clientes?

Por tanto, la importancia del bloque radica en conocer cómo se ha llevado y se está llevando la gestión de los centros deportivos y ver si aquellos servicios más valorados por los directores y personal del centro, eran iguales por los clientes. Además, se trató de buscar los criterios de la gestión de las quejas y sugerencias. Algunos de los datos más característicos de este primer bloque de preguntas, junto con citas textuales de los entrevistados fueron:

- **Prácticamente en el 85% de los centros se gestionan las quejas y sugerencias. Éstas se aseguran que son respondidas y atendidas en más del 75%, bien de forma personal o a través de una llamada telefónica.**
  - *"Las sugerencias las hacen en recepción, nosotros ahí tenemos el formulario, la rellenan en recepción y la entregan en recepción, de recepción la entregan a dirección."*
  - *"El mismo día de ser posible se contestan a todos, de una forma personal, de forma telefónica o vía e-mail."*
- **Los aspectos que más cuida el centro según los clientes son:**
  - Trato personalizado por un 53% de los clientes.
    - *"Yo pienso que el centro lo que más cuida es que el cliente esté contento, que tenga un servicio personalizado."*
  - La higiene por un 46% de los clientes.
    - *"Lo que mira más es la higiene, es que están siempre limpian-*

do incluso cuando estás utilizando un aparato lo está limpiando en el mismo momento."

- **Los aspectos que menos cuida el centro según los clientes son:**
  - Climatización por casi el 30% de los clientes.
    - *"Lo que cuidan menos quizá es la condición del aire, pues que a lo mejor en ciertas clases es un poquito más incómodo."*
  - Ofertas a los clientes por casi el 30% de los mismos.
    - *"Lo que menos pues puede ser en la atención de fidelización al cliente en el tema de ofertas, porque yo llevo prácticamente desde que abrió el centro aquí y a la hora de renovar pues nunca ofrecen nada."*
- **En mayor medida los factores que motivaron a apuntarse a sus instalaciones fueron:**
  - La proximidad del centro a su vivienda o centro de trabajo por el 46% de los clientes.
    - *"Yo probablemente si no estuviera tan cerca, pese a todo lo que me pueda encajar no sé si hubiese venido."*
  - El servicio personalizado proporcionado desde el mismo momento que fueron a recibir información en el centro.
    - *"El servicio personalizado es el primer factor o el que tuve más en cuenta, tanto a la hora de darme de alta inicialmente, como de contratar otros servicios después de haber analizado porque no venía y porque quería causar baja."*
- **La forma en la que el personal hacía llegar los resultados a los clientes era:**
  - De forma personal con los clientes, en más de un 60% de los casos:
    - *"Entonces nosotros para acelerar los resultados lo hacemos de forma personal, es decir, quedamos con esa persona cuando le damos un programa y entonces le comentamos los resultados."*
  - A través de evaluaciones, en casi un 40% de los casos:
    - *"Nosotros intentamos realizar a los clientes un control a través de un sistema, que es la tanita, y a partir de ahí pues la vamos haciendo periódicamente o cuando ellos nos la pide."*

2.3. FACTOR: EXPERIENCIA EN EL CENTRO DEPORTIVO/SATISFACCIÓN

Dentro del bloque de experiencia en el centro deportivo/satisfacción, se realizaron una serie de preguntas que abordaban de una forma directa el sentimiento de pertenencia a sus instalaciones por parte de los clientes y de cómo lo había y lo siguen gestionando por parte del centro deportivo. Por ello, las preguntas que conformaban las tres entrevistas fueron:

- ¿Qué servicios cree que obtienen una mejor valoración por sus clientes? ¿Y los menos valorados?
- ¿Cómo valoran los clientes la oferta de otros servicios por parte del centro (sala de fisioterapia, máquinas de vending, tienda, cafetería, spa…)? ¿Repercute en su satisfacción? ¿Cuáles y por qué?
- ¿Cómo se adaptan a las demandas de los clientes?
- ¿Qué le puede ofrecer este centro a sus clientes que ninguno otro pueda?
- ¿Cuál es su aportación para que los clientes estén plenamente satisfechos y motivados?
- ¿Conoce el feedback (la retroalimentación) que dan a los clientes sobre su trabajo u objetivos personales, para la posterior medición de la satisfacción del mismo con el centro? ¿Qué herramientas utilizan?
- ¿De qué forma procura el centro que esté plenamente satisfecho con los servicios que le ofertan?
- Si tuviera usted alguna queja o sugerencia que transmitir al centro, ¿sabría cuál sería el protocolo a seguir y a quien dirigirse? ¿Podría explicarlo brevemente?
- ¿El centro informa a sus clientes de sus resultados y objetivos personales?
- ¿De qué forma se esfuerza el centro para que los clientes consigan sus objetivos personales?

El objetivo del bloque de experiencia en el centro deportivo/satisfacción es comprobar cómo se ha llevado a cabo la gestión de elementos intangible. En este caso, se tuvieron en cuenta aspectos como las emociones que provoca asistir al centro a entrenar, averiguar si el centro es en sí proactivo con sus clientes, si de verdad el cliente aprecia los mismos factores diferenciadores de sus instalaciones que sus directivos, o cómo tratar de estar el centro siempre adaptado a las necesidades de sus clientes, entre otras. Este bloque sirve de guía para ver si esa gestión hacia lo intangible, que es a lo que se está tendiendo en el sector se ha realizado o se está realizando correctamente. Algunos de los datos más característicos de este primer bloque de preguntas, junto con citas textuales de los entrevistados fueron:

- **Los factores diferenciadores que propusieron los clientes de sus instalaciones con respecto a la competencia fueron:**
  - NINGÚN FACTOR, fue la respuesta más numeroso por más del 50% de los clientes:
    - *"No hay nada por lo que digas, es que lo tengo mi centro y en ningún otro, entonces no creo que hay nada diferente o único de mi centro."*
  - Relación Calidad/Precio
    - *"Me parece que la relación calidad-precio es buena, a mí me parece que está muy bien."*
  - Personal
    - *"Este centro se diferencia por su personal de gran profesionalidad y años de experiencia."*
- **En cuanto a los servicios auxiliares ofertados por los centros, los gerentes opinan que se valora de forma positiva casi en el 85% de las instalaciones. En la gran mayoría coinciden que no son servicios necesarios o que en muchos casos pasan desapercibidos, pero que en el momento que se les quita estos sí los reclaman.**

- *"La gente está muy satisfecha con ese tipo de entrenamientos y después el servicio de bebidas isotónicas, de agua y de barritas también lo valoran mucho porque no se tienen que traer la hidratación de casa, entonces lo compran al entrar en la instalación y la beben durante el entrenamiento."*

- **Un dato a destacar dentro de este bloque de preguntas es que casi el 50% de los clientes afirman que el centro no les informan del progreso o mejoras de sus rutinas de entrenamiento. Este dato, por tanto, contradice lo visto anteriormente, donde el centro establecía unas evaluaciones o se aseguraban que se les hacía llegar de forma personal dichos resultados.**
  - *"Hasta ahora el centro no nos había informado de nuestros de datos y progresos de entrenamiento."*
- **Por último, se afirma en casi el 40% de las instalaciones que no se cuenta con herramientas para medir la satisfacción de sus clientes:**
  - *"Nosotros herramientas para medir esa satisfacción, realmente no las tenemos esas herramientas escritas. Nosotros eso lo vemos día a día."*

2.4. FACTOR: GESTIÓN DE BAJAS

En el bloque referido a las bajas, se confeccionaron preguntas para conocer tanto los motivos de baja y el proceso integro de la gestión de la misma como las herramientas y estrategias llevadas a cabo. Por ello, las preguntas que conformaban las tres entrevistas fueron:

- ¿Por qué razón/es podría causar usted baja del centro?
- En el hipotético caso de que se quisiera dar de baja y el centro le hiciera una contraoferta y/o atendiera sus quejas ¿cómo actuaría?
- Si quisiera causar baja en el centro, ¿Podría explicarme cuál sería su modo de proceder? ¿Podría decirme a que personas debería dirigirse?
- ¿Cómo cree que se debería gestionar una posible baja de un cliente? ¿Qué procedimiento seguís a la hora de gestionar las mismas? ¿Existen protocolos para que un cliente siga manteniendo su matrícula?
- ¿Conoces si el centro tiene algún protocolo o herramienta a la hora de gestionar las bajas? ¿Cuáles?
- Como profesional del centro, ¿has tenido que convencer a algún cliente para que no abandone el centro? ¿Qué estrategias has utilizado? ¿Cómo sería tu conducta y actuación si un cliente se quisiera dar de baja del centro?

Este fue el bloque de preguntas más importante, por tanto se personalizó en mayor medida con cada uno de los centros, ya que era donde se proponía de una forma directa la problemática del objetivo perseguido en el proyecto. Por ello, se pretendía conocer, ya no solo el motivo por el que se podrían dar de baja, sino también toda la gestión de ese proceso para entender la buena gestión de las mismas. Siendo este último paso el que evite que un cliente abandone el centro. Algunos de los datos más característicos de este primer bloque de preguntas, junto con citas textuales de los entrevistados fueron:

LOS MOTIVOS QUE DECLARAN LOS **DIRECTORES/GERENTES** POR LOS QUE SE DAN DE BAJA EN SU INSTALACIÓN SON

- TRASLADO DE VIVIENDA/ TRABAJO
- ECONÓMICO
- INSATISFACCIÓN

LOS MOTIVOS QUE ESTABLECEN LOS **MIEMBROS DEL PERSONAL** SON

- TRASLADO DE VIVIENDA/ TRABAJO
- ECONÓMICO
- DESMOTIVACIÓN

LOS MOTIVOS QUE ESTABLECEN LOS PROPIOS **CLIENTES** COMO POSIBLE CAUSA DE BAJA SERÍAN

- TRASLADO DE VIVIENDA/ TRABAJO
- SALUD
- PEOR CALIDAD

CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES DEL PROYECTO

Tras la realización y presentación del proyecto, hemos querido destacar algunos de los resultados expuestos, acompañados de ciertas conclusiones, observaciones e impresiones que nos dejó el mismo.

- **Los Motivos por los que los clientes se dan de baja de los centros deportivos son:**

  - Traslado Vivienda / Trabajo
  - Salud
  - Peor Calidad

  Como podemos observar en los motivos de baja en los clientes, estos suelen desvincularse de su instalación por motivos que afectan más a su bienestar tanto personal (motivos de salud), como por aspectos relacionados con la instalación. Este hecho es muy remarcable, ya que contradice totalmente las creencias de directores y del personal, quienes creen que uno de los factores principales es el económico. De ahí que **los centros deberían restar valor el componente económico como principal causa de baja y empezar a primar más el trato personal.**

- Con la realización del primer estudio **se ha conseguido confeccionar una herramienta válida y fiable para la gestión de las bajas. Este instrumento o cuestionario, denominado MATFIT,** pasó con éxito una revisión de expertos tanto del sector como académicos, además de obtener

valoraciones muy positivas tras la prueba piloto y realización del estudio final. Así las pruebas estadísticas esclarecieron que este instrumento era válido por los resultados obtenidos en el alfa de Cronbach = 0.805 y al resultado de la KMO = 0.916.

- **Hay tres puntos clave para mejorar y optimizar la gestión en los centros fitness, en los que poder trabajar: el trato educado, amable y proactivo por parte del personal del centro, consecución de los resultados que esperaban conseguir y cada visita al centro le resultó una experiencia agradable y estimulante.** Todo ello, tendrá una mayor repercusión sobre la satisfacción, la intención de retorno y el interés por recomendar el centro, mejorando así la fidelización.

- Uno de los datos más relevantes de la investigación y a la vez más sorprendentes por **la respuesta ofrecida por los clientes entrevistados, fue la no apreciación de ningún factor diferenciador con el que contaba su instalación y que le hiciera único con respecto a la competencia. El 50% de los clientes entrevistados establecieron como factor diferenciador NINGUNO.**

- **El 40% de los centros entrevistados, no cuenta hoy en día con ninguna herramienta para medir la satisfacción de los clientes.**

- **Los ex-clientes de centros deportivos, dentro del bloque de satisfacción, aun habiéndose dado de baja, otorgan una media muy alta en cuanto al nivel de satisfacción. Aun así, más importante, si cabe, es la recomendación de los centros deportivos y la intención de recompra.** Estos resultados deberían ser un punto de inflexión para las instalaciones, para que empiecen a potenciar la fidelización de clientes.

- Los clientes que están apuntados suelen estar muy satisfechos con sus instalaciones, y no suelen tener claro un motivo de baja. De este modo, **el trabajo diario, la interacción con el cliente, son los aspectos que llevarán a que éste sienta el gimnasio como si fuera su segunda casa.**

- **Una de las debilidades que los clientes percibían de sus gimnasios era que, en el 50% de los casos, no estaban informados o estaban muy mal informados, sobre sus progresos y mejoras con el entrenamiento.**

- **Los clientes valoran de forma más positiva los servicios que afectan a su bienestar y sentimientos hacia el centro (todos ellos más intangibles) que aquellos servicios que puedan tener un matiz más tangible. De ahí, la necesidad de vender día tras día nuevas emociones y experiencias.**

- Por último, vemos que en las instalaciones hay una gran diferencia entre cómo piensa la dirección que está ofertando un servicio y cómo este se termina vendiendo finalmente ese servicio a los clientes. **Al final se aprecia una visión muy comercial de la dirección y otra visión muy laboral de los trabajadores, pero el factor humano que demandan los clientes se termina olvidando por el camino.**

NUESTRAS RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA FIDELIZACIÓN

1. Proporcionar a nuestros clientes información periódica sobre sus progresos y resultados.
   - Son ya innumerables las aplicaciones disponibles en el mercado que nos permitirán mejorar en este apartado.
   - La mayoría de los centros deportivos cuentan con programas de gestión y control de accesos con los que podríamos mejorar también.
2. Mejorar la percepción que tienen nuestros clientes de la relación calidad/precio.
   - Realizar campañas "Poner en Valor". Todos sabemos los beneficios que la práctica de la actividad deportiva puede proporcionar a nuestros clientes, pero no sirven de nada si no los comunicamos como una ventaja para nuestros clientes.
2. Implantar un buen programa de Sugerencias, Quejas y Reclamaciones.
   - Es uno de los principios básicos de cualquier modelo de calidad, "escuchar la voz del cliente", pero también es verdad que muchas lo obviamos.
4. La Falta de tiempo no es la causa raíz del problema, es una simple objeción y como tal hay que tratarla.
   - Aquí deberíamos aplicar los mismos principios que utilizamos en la venta de nuestros servicios para superar objeciones, añadiendo si es posible los principios de "claridad y diferenciación".
5. Los clientes solicitan que nuestros trabajadores sean proactivos y educados para que reciban un trato adecuado que les invite a volver.
   - Recomendamos formar a nuestro personal, porque son las personas que trabajan en nuestros centros deportivos las que añaden valor.
6. Para mejorar la experiencia del cliente en nuestros centros deportivos, recomendamos:
   - Medir la experiencia de nuestros clientes.
   - Diseñar cada actividad pensando en cómo puede mejorar la experiencia del cliente.
7. Elegir los factores diferenciadores de nuestro centro deportivo y "venderlos como ventajas para nuestros clientes".
   - Una vez más, deberíamos utilizar los principios de "claridad" y "diferenciación"
8. Utilizar indicadores de predicción de fuga de nuestros clientes.
   - La mayoría de los usuarios de centros deportivos que causan baja siguen unos patrones de conducta similares que podemos predecir.

Patrocinador del Estudio

MATRIX
Strong • Smart • Beautiful

Empresas que realizan el estudio

UCLM
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

GRUPO IGOID
Investigación en la Gestión de Organizaciones e Instalaciones Deportivas

CP
Optimización de Costes y Procesos