


# 2007

GUÍA DE IHRSA PARA

## LA RETENCIÓN DE SOCIOS

por John McCarthy



*Lecciones de la  
industria sobre qué  
hacer y qué no hacer*

**Editores:**

Jay Ablondi  
*Vice Presidente de Publicaciones*

Kristen A. Walsh  
*Editor de Contenido*

Catherine Masterson McNeil  
*Vice Presidente de Operaciones Internacionales*

Jacqueline Antunes  
*Gerente de Operaciones Internacionales*

Traducción en español por:  
Guillermo Vélez  
*Director Editorial*  
*Mercado Fitness, Argentina*

©COPYRIGHT 2008

**INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION**

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reimpresa, reproducida, almacenada digitalmente, o transmitida mediante ninguna forma o por ningún medio-electrónico, mecánico, o de otra manera-sin la autorización expresa de IHRSA.

**Para ordenar copias de esta publicación u otras publicaciones de IHRSA, contactar:**

IHRSA  
263 Summer Street  
Boston, MA 02210

+1 800-228-4772 (U.S. & Canada)

+1 617-951-0055

+1 617-951-0056 (FAX)

<http://www.ihrsastore.com>

# 2007

GUÍA DE IHRSA PARA  
**LA RETENCIÓN DE SOCIOS** *por John McCarthy*

---

*Lecciones de la industria sobre  
qué hacer y qué no hacer*

## Agradecimientos

IHRSA agradece a Technogym, The Wellness Company, por hacer posible esta publicación. IHRSA gustaría de extender su agradecimiento a Guillermo Vélez, director de la revista Mercado Fitness, por ofrecer su generosa orientación editorial y por proporcionar la traducción en español de esta publicación. Este informe fue realizado con el conocimiento de que un muy buen trabajo sobre el tema ya lo habían hecho personas como Don Leopold, Dr. Melvyn Hillsdon, Sandy Coffman, Dr. Mike Chaet, Dr. James Annesi, Dr. Wayne Westcott, Dra. Bess Marcus, Dra. Miriam Nelson, Dra. Christine Brooks, Michael Scott Scudder, Richard Gerson, Paul Brown, Rick Caro, Dr. James Prochaska y muchos otros. Sus trabajos han servido, y continuarán haciéndolo, como base fundacional donde se asienten futuros pensamientos sobre el tema de la retención.

Va también un especial agradecimiento para Carol Nalevanko, de DMB Sports Clubs; Matt Carlen, de RDV Sportsplex; Mark Stevens, del Houstonian Hotel, Club and Spa; John Miller, del Courthouse Athletic Club; y Todd Monrad, de NCH Healthcare System Wellness Centres, por los reflexivos ensayos con los que contribuyeron para esta publicación.

# GUÍA DE IHRSA PARA LA RETENCIÓN DE SOCIOS

## Índice

Prefacio .....	iv
Un mensaje de Technogym .....	vi
Introducción .....	vii
Una industria en crecimiento .....	viii
Capítulo 1: Ganancia neta: impacto financiero .....	1
Capítulo 2: Características de los clubes con alto índice de retención.....	3
Capítulo 3: El socio: su percepción y motivación .....	9
Capítulo 4: El rol de los propietarios y gerentes .....	16
Capítulo 5: El rol del staff .....	19
Capítulo 6: La conexión con las ventas .....	22
Capítulo 7: Sistemas .....	24
Capítulo 8: El espacio físico.....	27
<b>Apéndices</b>	
Apéndice A: Cómo calcular la deserción.....	29
Apéndice B: Principales indicadores del aumento en la retención de los miembros.....	30
Apéndice C: Lo que no podemos cambiar .....	31
Apéndice D: Competencia.....	33
Apéndice E: Caso de estudio: DMB Sports Clubs.....	34
Apéndice F: Caso de estudio: Courthouse Athletic Club .....	36
Apéndice G: Caso de estudio: RDV Sportsplex .....	39
Apéndice H: Caso de estudio: The Houstonian Hotel, Club and Spa.....	40
Apéndice I: Caso de estudio: NCH Healthcare System Wellness Centres.....	41

# Prefacio por John McCarthy

## La parábola del canario en la mina de carbón

Este cuadernillo, la segunda edición de la *Guía para la retención de socios*, presenta una serie de profundas observaciones e iniciativas referentes a pasos específicos que un club puede realizar para mejorar la retención de sus miembros.

Las ideas que aquí se presentan fueron recogidas en el transcurso de 25 años, principalmente a través de conversaciones realizadas con propietarios de clubes que realizaron una labor exitosa.

La nueva introducción a esta edición está dirigida a llenar lo que faltó en la anterior. Específicamente, ésta provee un marco al tema, diseñado para dar el mayor progreso sustancial posible.

Comenzaré con una parábola.

Durante más de cien años, los mineros del carbón llevaron canarios a las profundidades de las minas en las que realizaban una tarea difícil y peligrosa. Y los portaban con ellos por una razón específica, que era de vida o muerte. Si los canarios detenían su canto, significaba una de esas dos razones: que había gas metano en los pasadizos de las excavaciones o que el aire estaba comenzando a ser tóxico por el monóxido de carbono.

Si la razón se debía al gas metano, podía producirse de forma inminente una explosión. Y si era por el monóxido de carbono, la muerte por envenenamiento era muy factible.

En cualquiera de los dos casos, al momento en que los canarios dejaban de cantar, los mineros comenzaban a desalojar la mina. En los pasadizos de la industria del bienestar, los canarios detuvieron su canto hace ya un largo tiempo; sin embargo, los mineros se mantuvieron excavando... Siguieron con la minería.

¿Qué quiero decir con esto? Hoy, casi todos los clubes de fitness poseen un índice de deserción cuyo promedio oscila entre el 35 y el 45%. Algunos de ellos tienen una tasa mayor, y unos pocos, una menor.

Mientras, nuestros clubes hermanos –los country clubs, los yacht clubs, los clubes privados– se mantienen aumentando el número de suscripciones y alargando sus listas de espera, y relativamente pocos de sus miembros alguna vez abandonan. Su índice de deserción está entre el 5% al 10%. Incluso cuando los miembros de esos clubes se mudan a diferentes ciudades o países, comúnmente los mantienen como miembros no residentes. En general, el índice de deserción está asociado a los infortunios de la vida, como el divorcio, la enfermedad o la muerte. Con la ausencia de esos eventos, el índice de retención, para muchos, es del 100%.

Por consiguiente, los canarios continúan cantando en los pasadizos de la industria de los clubes privados, pero en las minas de la industria de gimnasios, se han muerto o ido.

¿Por qué sus canarios están sanos y salvos mientras los nuestros hace tiempo han desaparecido? Voy a comenzar con dos supuestos.



Primero, es importante reconocer que para los centros comerciales del fitness, la retención ha sido siempre – y continúa siéndolo– un objetivo secundario.

Está por debajo de su objetivo primordial, que es obtener una rentabilidad sustentable y sustancial. En consecuencia, si un club comercial puede tener una rentabilidad sustancial con una deserción que oscila entre el 35% y el 45%, ¿por qué invertir en la retención de sus miembros, por qué molestarse en conservar a los mismos, si desde la perspectiva del Estado de Resultados (P&L) podría no ser ni aconsejable ni necesario?

En segundo lugar, dejando la necesidad de lado, los hombres y mujeres que manejan los clubes privados en los Estados Unidos perciben su negocio desde una posición diametralmente opuesta a la que tienen los propietarios de los centros de fitness.

Entonces, como es tan enorme esta diferencia en cuanto a la perspectiva, se impone la pregunta de si ambos habitamos la misma industria.

En esencia, los clubes privados perciben su industria desde el punto de vista de sus miembros. Después de todo, los miembros son “dueños” de esos clubes. Los gimnasios, por otro lado, miran su empresa desde el punto de vista del inversionista. Por lo tanto, el objetivo de la Junta Directiva de los clubes privados es determinar qué pueden hacer para que los miembros del club obtengan la experiencia más reconfortante y divertida posible. En cambio, el objetivo de los operadores de los gimnasios o clubes comerciales es determinar cuánto pueden obtener del negocio para hacerlo lo más redituable posible.

Con esto nos acercamos al corazón del asunto, que se sintetiza en un solo factor con tres diferentes dimensiones. El factor en cuestión es uno con el que todos estamos familiarizados. No es nada más –y nada menos– que el placer y la diversión.

Pero el placer, en este contexto, tiene tres dimensiones distintivas e interdependientes. La primera es física; la segunda, psicológica; y la tercera, social. La primera es visual y táctil, la segunda se refiere al prestigio y al orgullo, y la tercera –casi la más importante– tiene que ver con la alegría de disfrutar la vida y compartirla con los demás.

Además, existe la arquitectura de estas tres dimensiones del placer. La base es física, la siguiente capa es psicológica, y la culminación o corona es social.

Vamos a examinar ahora cada una de estas dimensiones.

La primera es visual y táctil. Es cómo las cosas se ven y cómo se sienten. Adentrémonos a cualquier yacht club o country club, y sentirá la diferencia inmediatamente. Esto lo determinan los arquitectos que diseñaron las instalaciones, de manera tal de hacerlas lo más comfortable y agradables posible. Este entorno invita a los miembros de estos clubes a disminuir la marcha, a relajarse, a divertirse. Su objetivo es hacer el ambiente tan atractivo y tentador como sea posible, para que se convierta en un lugar donde la gente desee encontrarse y estar... con un trago, una comida, a mirar un juego de pelota, a leer el periódico, a divertirse.

El espacio adjudicado a estas actividades no parece ser disfuncional o no redituable. De hecho, el espacio destinado a la socialización, es pensado para que se convierta en el corazón y alma de esos clubes.

Los clubes de campo son verdaderas fincas. Son lugares de encuentro, de convocatoria, de socialización para disfrutar de la compañía de los miembros de la familia, amigos y compañeros.

Las dimensiones de estas instalaciones para fitness y deportes –las canchas de golf, de tenis, las piletas de natación, los gimnasios y los muelles– aunque esenciales y vitales, son no obstante secundarias. Uno no las encuentra de frente cuando ingresa a estas instalaciones, sino lo que normalmente halla son los múltiples espacios para la sociabilización, las áreas de espera, de café, lugares de lectura, áreas para el comedor y para el bar.

Por otra parte, y una vez más desde la perspectiva del placer como manera de retener al socio, es esta forma de placer psicológico que está asociado con el orgullo y el prestigio. Cada ser humano desea sentirse de alguna forma privilegiado, puesto en un plano más elevado. Cada ser humano disfruta de ser tratado con deferencia y elegancia, con gracia y cortesía, con reconocimiento y aprecio.

A la gente le da un placer y orgullo particular saber que su club está entre los mejores de su barrio, de su ciudad, de su país. Están satisfechos de pertenecer a ese club. Lo experimentan como una extensión del sentido que tienen sobre sí mismos.

Es este atractivo de prestigio y valoración que dan los clubes, las alas con las que ellos vuelan. Es, en esencia, lo que los clubes son. Se dedican a hacerles sentir a sus miembros que son especiales, respetados, reconocidos, bienvenidos, admirados y apreciados. Hacen que se sientan orgullosos por pertenecer. Esto, por supuesto, incluye el arte de la hospitalidad, que se eleva a la enésima potencia.

En consecuencia, los miembros de los clubes privados son tratados con dignidad, cortesía, entusiasmo, placer, vitalidad y energía, lo que no es meramente una opción. Es el corazón y el alma de la identidad de un club. Es el adhesivo que une al miembro con la experiencia de filiación a ese determinado club.

Todo esto es importante, pero de todas maneras insuficiente, pues es la tercera y última dimensión del placer, el placer del vínculo social, el golpe de gracia de la membresía en los clubes privados.

## **“Cada ser humano desea sentirse de alguna forma privilegiado, puesto en un plano más elevado”.**

Esta dimensión es una función de la camaradería y la bonhomía. Es el placer que los miembros obtienen al asociarse con gente que les gusta y divierte. Para los miembros de estos clubes, no es el estar vinculado con las instalaciones ni con el staff –que con seguridad son importantes– lo que hace difícil, si no imposible, separarse de ese extraordinario enclave, sino el estar interrelacionados con sus compañeros.

También es distintivo el rol que las actividades como el golf, el tenis, la natación y la navegación tienen en estos centros. Tales actividades incluyen una dimensión social –una experiencia antes, durante y después de estas competiciones amigables–, donde los jugadores se reúnen para beber, para una comida ligera o una ceremonia de premios. En esencia, cada uno de esos programas deportivos es, a la vez, un programa social. Y de hecho, es ese programa social el que hace de la competición deportiva un acontecimiento ameno.

Ésas, entonces, son las tres dimensiones del placer que distinguen a la experiencia del club privado, que tomadas a la vez, convierten el índice de retención de esos lugares en significativamente superior al casi todos los gimnasios.

Estos tres factores, relacionados, hacen el desafío aún mayor, por lo que es difícil, pero no imposible de lograr, en el ambiente de un gimnasio. ¿Escucho al canario cantar?

## Un mensaje de Technogym

Todo el mundo está de acuerdo en que la retención del socio es un elemento decisivo para el éxito de cualquier empresa. Existen tres importantes puntos a considerar cuando nos referimos a la retención. Ellos son la ATRACCIÓN de un nuevo miembro, la RETENCIÓN de un miembro existente y los programas para incentivar en éste GASTOS SECUNDARIOS.

A medida que aumenta la competitividad dentro de la industria del fitness, la mayoría de los operadores destina una significativa cantidad de tiempo y energía a hacer campañas de promoción de ventas para atraer nuevos miembros, pero pocos invierten los dólares necesarios para retener a sus miembros ya existentes.

Atraer nuevos miembros es una estrategia, sí, pero es difícil y caro. Sin embargo, mantener a los ya existentes tiene mucho más valor que sumar nuevos. Es fácil y económico, pero claro, no ocurre de la nada. La retención es el resultado directo del producto que se le entrega a sus miembros. Es un conjunto de ingredientes diferentes, tales como el nivel del servicio, el equipamiento, las aptitudes del staff, el diseño interior, la atmósfera social, etc. En la retención, todo juega.

Cada empresa necesita encontrar su propio balance de acuerdo con la demografía, el interés de sus miembros, el posicionamiento en el mercado, el precio de su cuota y su objetivo estratégico. Para lograrlo, la tecnología puede también jugar un rol importante en la retención de los socios.

El desafío es hacer más eficiente el control de los clientes existentes. Todos somos conscientes de que mucha gente abandona el gimnasio como consecuencia de una variedad de razones. Desafortunadamente es muy difícil conocer y entender la causa por la que cada individuo se aleja y convertirla en una guía operacional para mejorar la puesta en marcha de la retención.

Hoy día, los operadores profesionales advierten que necesitan de los sistemas y del equipamiento correcto para responder a la demanda cambiante de un variado tipo de miembros, con el objetivo de incrementar sus clientes y, en última instancia, sus ingresos.

En Technogym hemos celebrado hace poco 10 años con Wellness System, el software de entrenamiento y administración de recursos, que ayuda a los operadores con la motivación y la retención de los miembros. Junto con nuestra extensa e integrada gama de equipamiento con el más alto nivel de desarrollo, el software Wellness Solution lo proveerá de una perfecta herramienta, hecha a medida para atraer y retener clientes y crear un negocio redituable en todos los segmentos del mercado. Más de 2 millones de usuarios de clubes y gimnasios usan cada día Wellness System, de Technogym.

Disfrute con este interesante informe y no pierda la chance de compartir con nosotros sus ideas sobre cómo ganar la batalla de la retención.



Nerio Alessandri

Presidente y fundador de Technogym





## Introducción

Este informe tiene dos propósitos. El primero de ellos plantea unir en un lugar lo que la industria ha aprendido sobre la retención de los socios en los últimos 25 años; el segundo apunta a especificar una exhaustiva lista de medidas tácticas que puedan marcar la diferencia en la disminución de la deserción en su club. En conclusión, sabemos mucho más sobre este tema de lo que comúnmente se conoce.

De cualquier manera, hasta hoy nadie ha desarrollado una estrategia exhaustiva para la retención de los miembros de un club. Existe una razón para ello: no hay una sola respuesta. Cada club, dependiendo de sus circunstancias, necesita descubrir las iniciativas que puede tomar, las que producirán los mejores resultados. Para ese fin, este documento contiene un conjunto de prácticas que cada club puede implementar si desea experimentar mejoras en la retención.

Este documento sostiene la hipótesis de que cada persona empleada por un club que refuerza o debilita una cultura que apoya o atenta contra las iniciativas apuntadas a mejorar la retención de sus socios. Es, además, imperativo que todos los empleados reconozcan el rol vital que juegan en hacer de su institución un lugar más amable, receptivo, hospitalario y eficiente en ayudar a sus miembros a que se “conecten” con el club, en el cual han volcado sus esperanzas para un estilo de vida más digno, saludable y divertido.

Es una premisa en este documento que las mejoras en la retención de socios benefician a tres grupos diferentes. El triunfo en la retención representa para esta industria algo así como ganar la Triple Corona [uno de los trofeos más importantes del béisbol]. En primer término, este triunfo beneficia a los miembros del club, haciendo que su experiencia sea más beneficiosa y agradable; en segundo término, se beneficia al staff del club, proporcionándole un estilo de trabajo más energizante, al mismo tiempo que los recompensa con nuevas oportunidades; y en tercer término, los propietarios del club reciben una contribución de alto impacto en la rentabilidad de su negocio. Por lo que la retención de socios es uno de esos juegos en los que, diferente a otros, tres partes pueden ganar al mismo tiempo y en la misma proporción.

Finalmente, este documento está escrito a sabiendas de que no es la última palabra sobre el tema. Es, en todo caso, un estímulo y un desafío para pensar sobre este asunto crucial.

## Una industria en crecimiento

Como base fundacional de este documento, está la misión de IHRSA de crecer, proteger y promover la industria del bienestar y proveer a sus miembros los beneficios que los ayudarán a ser más exitosos. Creemos que esta mejoría en la retención considera cada aspecto de la misión de IHRSA. Tales mejoras sirven para proteger y promover, y para que la industria crezca. Además, proveen a los miembros de IHRSA de los beneficios que los harán más exitosos.

Para 2010, IHRSA tiene como misión lograr alcanzar la cifra de 120 millones de socios en todo el mundo.

Como comenzará a ser evidente a medida que se lea esta publicación, la industria de gimnasios continúa teniendo éxito en las ventas de membresías. Estimamos que, sólo en los Estados Unidos, la industria de gimnasios vende en la actualidad entre 15 y 20 millones de membresías cada año.

Sin embargo, por cada 15 millones de miembros que ingresan por la puerta delantera, otros 12 millones se van por la puerta trasera. En resumen, si la industria tiene un talón de Aquiles, ¡éste es la deserción de miembros! Este talón de Aquiles es lo opuesto a lo mencionado anteriormente sobre la Triple Corona de la industria. Esto es la “Triple Daga”. Representa una pérdida financiera para los propietarios, una pérdida de oportunidades para los gerentes y un fracaso como experiencia para los miembros.

De esta manera, tanto para el bien del crecimiento de la industria en su conjunto como para la retención de cada miembro, esta industria busca servir, y son imprescindibles las mejoras en la retención de miembros.

Nada podría ser más marcadamente acelerado en el crecimiento de la industria en todo el mundo que las mejoras en este ámbito. El objetivo de IHRSA de obtener 120 millones de miembros para 2010 podría convertirse en una tarea menor si la industria lograra una modesta mejoría en el índice de retención.



One Hundred Twenty Million  
Members by 2010

# Impacto financiero

Retener a los miembros es al menos tan importante como conseguirlos. Como afirmó el ya fallecido Theodore Levitt: “El propósito de cada negocio es adquirir y mantener un cliente”. Esta aparente frase inocua tiene un balance que necesita ser integrado al ADN de la industria. Balancea la creación de nuevos clientes con la retención de los ya existentes. No sugiere que la adquisición de membresías es o alguna vez será una meta secundaria, sino que enfatiza que la retención de los miembros es –para nuestro negocio y para cada negocio– *al menos tan importante* como su adquisición.

Vale citar un refrán que a menudo se repite: “Más vale pájaro en mano que cien volando”. El miembro que usted tiene hoy, vale más, y quizá mucho más, que el socio que podría tener mañana.

Cuando Levitt comenzó con su tesis sobre el propósito fundamental de cada negocio en adquirir y mantener un cliente, estaba respondiendo a la creencia convencional de que la intención de cada empresa es obtener rentabilidad en sus resultados financieros. Así de simple y sencillo. Pero Levitt afirmó que cada negocio, para conseguir su objetivo primordial (que es obtener y mantener al cliente), necesita, en principio, ser rentable, para poder seguir manteniendo las mejoras de sus productos o servicios; y luego, para poder sostener el compromiso de sus inversores.

## Los costos de la adquisición de miembros son altos y van en aumento

La competitividad en la industria se está incrementado, y de esta manera el costo de la adquisición y el reemplazo de nuevos miembros se agranda, por eso se hace cada año más importante la retención de los socios. Por ejemplo, si el costo de la adquisición de un nuevo miembro aumenta un 50%, de US\$ 200 a US\$ 300, entonces podría demorar dos meses más que el recién llegado comience a contribuir con la rentabilidad del club (antes de que el costo de la adquisición de un nuevo miembro haya sido amortizado, éste no comienza a contribuir con la ganancia).

Este punto tiene importantes ramificaciones. Una situación es tener la posibilidad de relegar la deserción en mercados vírgenes y no competitivos, y otra muy diferente es hacerlo en mercados que son más competitivos y maduros. En el primer tipo de mercado es factible –y más aún deseable– olvidar la deserción y enfocarse totalmente en la adquisición de nuevos miembros. Pero en el

segundo tipo de mercado –maduro y competitivo– comienza a ser progresivamente más importante centrarse en mantener a los socios que se tiene, porque cada uno que se aleja es más difícil de reemplazar.

La industria de gimnasios concuerda hoy en un punto: que el mercado comienza a ser cada vez más competitivo. Y a medida que esto ocurre, el costo de la adquisición de un nuevo miembro se incrementa. Esto agrega un plus en la relación riesgo/beneficio que tiene que ver con la retención de los miembros.

Así, si fue posible a finales de la década del 90 no prestarle atención a la retención de miembros, esa posibilidad está comenzando a desaparecer con el paso de los años. Y como esta tendencia continúa, la relación riesgo/beneficio referente a la retención, se muestra más evidente cada año.

## Pensar en lo pequeño

Los pequeños progresos en la retención pueden producir grandes mejoras en cuanto a la rentabilidad. Por ejemplo, suponiendo que todas las demás variables permanecen estables, si un club con 3.000 miembros, ingresos de US\$ 800 por miembro y un ingreso neto de US\$ 200.000, mejora su índice de retención en sólo el 1% (30 miembros), su ingreso neto podría mejorar tanto como un 12%. Ahora, si fuese del 2% (60 miembros), la mejora en el ingreso neto podría incrementarse en un 24% (Figura 1.1).

FIGURA 1.1

$$3.000 \times .01 = 30$$

$$US\$ 800 \times 30 = US\$ 24,000$$

$$24.000 \div 200.000 = 12\%$$

$$3.000 \times .02 = 60$$

$$US\$ 800 \times 60 = US\$ 48,000$$

$$48,000 \div 200,000 = 24\%$$

Otro ejemplo. Si un club con una tasa anual del 40% en su deserción pudo extender su promedio de permanencia de cada miembro que se aleja sólo un mes, el efecto sobre los ingresos (y la ganancia) sería significativo. Para un club con 3.000 miembros y un promedio de ingreso por mes por miembro de US\$ 75 y un índice de deserción anual del 40% (1.200 socios), si se extiende la permanencia

del miembro sólo un mes, puede incrementar el ingreso derivado de la cuota en ese club (sin contemplar los ingresos que no provienen específicamente de las cuotas) en US\$ 90.000 (Figura 1.2).

**FIGURE 1.2**

$$3.000 \times .40 = 1.200$$

$$1.200 \times \$75 = \$90.000$$

De esta manera, pequeñas mejoras en la retención pueden ejercer una poderosa influencia en las ganancias. Para los clubes, este espectacular impacto producido con un relativamente mínimo cambio positivo en la retención, se origina por ser una industria que tiene un alto nivel de apalancamiento operativo. En industrias que poseen estas características, los cambios, por pequeños que sean, en los ingresos, generan grandes variaciones en la rentabilidad neta. Esto ocurre una vez que un club alcanzó su punto de equilibrio, entonces el 75% o más de cada dólar se convierte en utilidad (ganancia).

### La gestión de la gerencia marca la diferencia

Las diferencias en la gestión de los clubes pueden ser considerables. Unos pueden tener una retención alta, mientras que otros, una baja. Esta brecha, inclusive, es posible que exista aunque la estructura entre ellos sea similar y las

comunidades también lo sean, y puede ser tan amplia como del 10% al 15%. De esta manera, aunque los factores que influyen sean muchos, la dirección puede lograr que el índice de retención de sus socios sea al menos el 5% más elevado que en aquellas empresas en las que los gerentes son menos talentosos.

Aunque esta diferencia podría al comienzo aparecer como menor, tiene, sin embargo, un alto impacto en la rentabilidad. Por ejemplo, supongamos dos clubes con exactamente el mismo número de socios (3.000), la misma estructura de precios (US\$ 750 por año y por miembro) y el mismo logro en la adquisición de nuevos miembros (1.000 por año), pero uno de ellos tiene un índice de retención del 65%, mientras que el otro alcanza el 70%. Al final del primer año, la diferencia en el Beneficio Operativo (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization –EBITDA–) entre los dos clubes podría ser mayor a US\$ 100.000 (Figura 1.3).

Si se calcula este diferencial en 5 años tomando la diferencia de los ingresos entre los dos clubes, esta cifra sería mayor a US\$ 300.000. De manera acumulada, la diferencia total en un período de 5 años excedería el US\$ 1.000.000.

Si dudas, pequeñas diferencias en la retención se pueden traducir en grandes diferencias de los ingresos, y -aún más importantes- en la rentabilidad.

**FIGURE 1.3**

CLUB A								
# de miembros	x 70%	1,000	x US\$ 750					
		nuevos miembros			Ingresos Club A	Ingresos Club B	Variante	
Año 1	3.000	2.100	3.100	US\$ 2.325.000	US\$ 2.325.000	US\$ 2.212.500	US\$ 112.500	
Año 2	3.100	2.170	3.170	US\$ 2.377.500	US\$ 2.377.500	US\$ 2.188.500	US\$ 189.000	
Año 3	3.170	2.219	3.219	US\$ 2.414.250	US\$ 2.414.250	US\$ 2.172.750	US\$ 241.500	
Año 4	3.219	2.253	3.253	US\$ 2.439.750	US\$ 2.439.750	US\$ 2.162.250	US\$ 277.500	
Año 5	3.253	2.277	3.277	US\$ 2.457.750	US\$ 2.457.750	US\$ 2.155.500	US\$ 302.250	
<b>CLUB B</b>					<b>En los 5 años, total US\$ 1.122.750</b>			
# de miembros	x 65%	1,000	x US\$ 750					
		nuevos miembros						
Año 1	3.000	1.950	2.950	US\$ 2.212.500				
Año 2	2.950	1.918	2.918	US\$ 2.188.500				
Año 3	2.918	1.897	2.897	US\$ 2.172.750				
Año 4	2.897	1.883	2.883	US\$ 2.162.250				
Año 5	2.883	1.874	2.874	US\$ 2.155.500				

# Características de los clubes con alto índice de retención

Los clubes que poseen socios que tienen una fuerte conexión entre ellos, tienen un índice de retención más elevado que aquellos cuyos miembros tienen un vínculo endeble. También aquellos que ofrecen variedad de actividades poseen un índice de retención más alto que los centros solo de fitness (el 71,9% versus el 69,1%, de acuerdo con la edición 2007 de *IHRSA Profiles of Success*). Aunque IHRSA no recoge datos sobre los clubes de tenis, sabemos, extraoficialmente, que éstos tienen una tasa de retención más alta que los que ofrecen múltiples actividades. También nos hemos enterado de que los country clubs tienen una retención más elevada que los gimnasios de todo tipo. Estos clubes privados lo logran a pesar de que muchas de sus propiedades, especialmente en la región norte-centro y el nordeste de los Estados Unidos, pierden concurrentes entre el 1º de noviembre y el 1º de mayo. Este punto subraya la importancia de un hecho que raramente se discute: la conexión entre los miembros, a diferencia de la ligazón de los miembros con el staff, es una característica de los clubes con alto índice de retención. Un argumento –con el que estoy de acuerdo– es que con el fin de lograr un alto índice de retención, los estrechos vínculos entre los miembros es mucho más importante que la conexión de los miembros con el staff. Además, la presunción de que este tema puede ser resuelto simple y exclusivamente elevando y mejorando la interacción de los socios con el staff es, siempre en mi opinión, inadecuada. He visitado muchos clubes privados donde la relación entre el staff y los miembros no era mejor o peor que en aquellos centros de fitness o deportes.

De cualquier manera, año tras año, estos clubes logran una retención en su membresía que es sustancialmente más alta que aquellos que poseen las mejores instalaciones de fitness y deportes. Varios factores se ponen en juego aquí, además del precio y la calidad, y es la conexión entre los miembros y el ambiente social que estos centros les brindan. Este ítem marca una ventaja sustancial para la retención de los miembros.

Los clubes nuevos, especialmente durante sus dos primeros años, tienen generalmente un índice de retención superior a los clubes con más años. Esto se debe a dos factores: uno tiene que ver con la edad de la instalación en sí misma, y el otro con la atracción que despierta el nuevo centro. Respecto del factor edad, la deserción en un club nuevo se debe a las personas que han estado un tiempo relativamente corto como miembros del club. Por otra parte, en los clubes más antiguos, la deserción no sólo se debe a aquellos socios que han permanecido por uno o dos años, sino también a los que lo han hecho por tres, cuatro, seis, ocho y hasta diez años. El punto para resaltar aquí es que en cada período –los miembros por un año, dos, tres, etc.– se produce el factor deserción. Cuanto más largo es el período en el que el club haya estado en el negocio, más importante puede ser este factor. Los clubes nuevos y atractivos tienen un aditamento de más peso que muchos (aunque no todos) de los más antiguos. Así como la mayoría de la gente no se desprende de sus autos nuevos, tampoco lo hace de sus nuevos centros de fitness. Es sólo cuando los clubes pasan a tener más edad y comienza el desgaste, cuando el índice de deserción empieza a elevarse. Empero, el índice de deserción alto no es un factor que no pueda evitarse. Está comprobado que los clubes que continúan invirtiendo en su remodelación tienen un índice de deserción inferior a los nuevos.

FIGURA 2.1

## Retención de acuerdo con la edad del gimnasio y con la inversión realizada en equipamiento

Edad del centro	Total US\$ reinvertidos	Retención (año 2002)
5 años o menos	US\$ 34.000	69%
6 a 10 años	US\$ 55.610	63%
11 a 15 años	US\$ 75.000	77%
Más de 15 años	US\$ 87.000	67%

(Fuente: *IHRSA Profiles of Success 2003*)

**Los clubes con cuotas elevadas tienen un índice de retención más alto que aquellos con cuotas medianas y bajas.** Esto no apunta a sugerir que hay algo erróneo en los clubes que tienen bajas cuotas. Por el contrario, desde la perspectiva de la industria, hay mucho para decir en favor de estos clubes. Si fue posible que la industria automotriz haya desarrollado vehículos para cada bolsillo, es también favorable que en la industria del bienestar existan clubes que puedan tener variedad de precios. Pero el punto sigue estando en pie: los clubes con baja cuota, casi sin excepción, tienen baja retención de sus miembros, a diferencia de los que poseen altas cuotas. Como corolario de esto, un alto volumen de clubes tiende a tener una tasa alta de deserción.

**FIGURE 2.2**

### Precio de la cuota y retención

Precio por mes	Retención (año 2006)
US\$ 40 o menos	63,6%
US\$ 41 a US\$ 69	69,5%
US\$ 70 o menos	75,8%

(Fuente: IHRSA Profiles of Success 2007)

**Los clubes con matrículas altas (US\$ 250 o más) tienen un índice de retención más elevado que los clubes con matrículas bajas.**

Esto no supone o sugiere que todos los clubes deberían comenzar a agregar altas matrículas. En esta industria, como en otras, existen muchos modelos de negocio exitoso. Cada modelo tiene sus propias ventajas y desventajas. Una de las ventajas de tener precios altos es la de contar con una deserción también baja.

Dentro de la industria, siempre ha habido una correlación inversa entre precio y deserción: cuanto más alto es el precio, más baja es la deserción; y a un precio más bajo, más baja la deserción.

Como con todas las adquisiciones, el precio tiene un valor simbólico. Por el lado del producto, un precio alto tiene un símbolo de calidad; y por parte del comprador, tiene un símbolo de compromiso. Cuanto más está dispuesto a pagar, más profundo es el compromiso con el valor de la adquisición.

**A un uso significativo le corresponde una alta retención.**

Esto tiene una relación inversa entre el promedio de días concurridos y la ocupación de los miembros, de acuerdo con un estudio dirigido por IHRSA de American Sports Data, Inc. (*Why People Quit*). Todos los ex miembros consultados en la encuesta, concurrían menos de dos veces a la semana al momento en que abandonaron.

**El factor edad: con más edad, mejor.** Los miembros que poseen más edad tienen, en promedio, un índice de deserción menor que aquellos que son más jóvenes (esto puede ser marcado con el aumento cada cinco años, por lo que los miembros de entre 20 y 24 años tendrán más alto índice de deserción que los que están en la franja de los 25 a 29, y así sucesivamente). Con esto se llega al punto, al que nos referiremos con asiduidad, que es atraer a los candidatos correctos, por ejemplo a aquellos que probablemente permanezcan más en su club. Éste es un factor importante en la retención. En términos de valor económico, algunos miembros valen mucho más dinero que otros. En general, los miembros más jóvenes valen menos, y algunas veces mucho menos que los miembros de más edad.

De todas maneras, los miembros más jóvenes continúan siendo el principal mercado para la industria. Las compañías que atienden a socios de menos edad no sólo les están realizando un gran servicio a ellos, sino que también le están prestando un gran servicio a la industria.

**Los miembros que son pareja, tienen un índice de deserción menor que aquellos que son solteros; y las familias tienen un índice de deserción menor que las parejas.** Los miembros de edad más avanzada, las parejas y las familias son más estables geográfica y económicamente que los más jóvenes y los solteros. Esto apunta nuevamente a que dirigirse a los candidatos correctos es una parte sustancial en la ecuación de la retención.

En términos económicos, las parejas y familias tienen más valor que los miembros solteros. Esto sugiere que los clubes con esta clase de miembros están bien asesorados, ya que seducen al miembro individual a que incluya a su esposa o a otro miembro de la familia a su membresía.

**Cuanto más pagan, más tiempo permanecen.** Los miembros que gastan más dinero en el club (ingresos que no derivan de las cuotas) tienen un índice de retención mayor que aquellos que gastan menos (Figura 2.3). La consecuencia aquí es que incentivar a que los miembros gasten dinero en el club, es una estrategia que extiende

la vida del socio como miembro. Cada vez que el miembro gasta su dinero, es una expresión de afirmación de su compromiso con el club.

Como resultado existe una correlación entre los clubes que tienen un alto porcentaje de ingresos que no corresponden a cuotas y los que tienen un alto índice de retención. A medida que el porcentaje de los ingresos que no corresponden a cuotas aumenta, al mismo tiempo, con gran probabilidad, aumentarán los índices de retención. Con esto entra en juego otro concepto, y nos referiremos a él llamándolo “indicadores principales”. Un aumento del porcentaje de los ingresos que no corresponden a cuotas es un indicador principal del aumento en el índice de retención. Esto no presupone una exacta correspondencia, sino una pauta o tendencia.

En general, los clubes que tienen el 25% o más del total de sus ingresos que no corresponden a cuotas, tendrán un índice superior de retención que aquellos en que sus porcentajes de ingresos que no corresponden a cuotas son inferiores al 25%.

Como se menciona más adelante, este factor sugiere que los clubes que tienen un buen asesoramiento desarrollan un sistema de reconocimiento y premios que proporciona beneficios y ventajas especiales a los miembros que son altos consumidores. Se podría asemejar a los beneficios que las aerolíneas otorgan por vuelos frecuentes, pero en nuestra industria hasta ahora esto tiene poca influencia.

**Los clubes que invierten regularmente en mejoras tienen más alto índice de retención que aquellos que no realizan reinversiones.** Un sondeo de investigación

realizado por IHRSA ha comprobado fehacientemente la relación existente entre la reinversión realizada en las instalaciones y la retención de los miembros.

En cuanto a las mejoras, no sirve no promoverlas y publicitarlas suficientemente cuando se realizan. Está comprobado que los miembros en todas partes responden positivamente a las continuas mejoras de los clubes. De esta manera, tan pronto como se planea llevarlas a cabo, tiene que estar en el interés del club darlo a publicidad. En este negocio, como en tantos otros, los consumidores están comprando el futuro tanto como el presente.

**Más cerca, mejor.** Los clubes a los que asisten miembros que están geográficamente más cerca tienen un índice de retención más elevado que aquellos a los que asisten miembros que trabajan o viven más lejos. Por ejemplo, los socios que viven a menos de un kilómetro y medio del club tienen una deserción menor que los que habitan o trabajan a seis kilómetros. Respecto de la elección del club por parte de las personas, la conveniencia, generalmente, triunfa sobre la mayoría de otros factores (incluyendo, hasta un determinado punto, el precio). Los miembros que viven o trabajan cerca del club son, como grupo, los que menos probabilidades tienen de desertar para integrarse a un competidor.

Como corolario, se puede afirmar que no sólo existe un alto índice de retención al trabajar con los socios que viven en las cercanías, sino también la posibilidad de sumar más miembros con esta característica.

FIGURA 2.3

### Retención e ingresos que no corresponden a la cuota

Tipo de club	Índice de retención	Ingresos que no corresponden a cuota en %	Ingresos por miembro
Menos de 2.000 m <sup>2</sup>	71,4%	19,6%	US\$ 423,98
2.000 m <sup>2</sup> a 3.499 m <sup>2</sup>	69,1%	26,2%	US\$ 1.045,67
3.500 m <sup>2</sup> a 5.999 m <sup>2</sup>	76,4%	24,0%	US\$ 1.026,41
6.000 m <sup>2</sup> o más	72,5%	36,8%	US\$ 1.044,03
Sólo fitness	69,1%	29,0%	US\$ 618,91
Multipropósito	71,9%	31,3%	US\$ 780,54

(Fuente: IHRSA Profiles of Success 2007)

Algunos clubes han descubierto que el índice de penetración entre la gente que vive en un radio menor a una milla (1,6 kilómetros) de sus instalaciones, es del 30%. De esta manera, la oportunidad del marketing en las cercanías constituye un recurso único, tanto en términos de la adquisición de los miembros como de la retención de los mismos.

**Los clubes que tienen miembros que utilizan múltiples servicios poseen un índice de retención mayor que aquellos en los que sus miembros usufructúan un solo servicio.** Por ejemplo, el miembro que usa sólo la caminadora, es más propenso a abandonar que aquel que usa la caminadora, los servicios del personal training, del spa y concurre al café.

A una amplitud de usos, generalmente le corresponde otro factor que ya ha sido mencionado: los ingresos no derivados de las cuotas. Que los miembros utilicen múltiples áreas de un club, es siempre recomendable. Otro elemento ventajoso que existe al incorporar a las esposas o a miembros de la familia, es que realicen diferentes actividades y que tengan otros intereses. Éste es también parte del fundamento de por qué, a pesar de que los cafés no son redituables en sí mismos, pueden ser un recurso importante respecto de la retención. Este tipo de servicio no sólo expande los recursos de la utilización por parte de los miembros, sino que también facilita la conexión entre ellos mismos y con el staff.

**Los miembros que se unen al club con experiencia deportiva y orientada al fitness tienen un índice de retención más elevado que aquellos que no tienen tal experiencia previa.** Esto pone de relieve la importancia de interiorizarse sobre la experiencia deportiva y la relacionada con el fitness que cada miembro posee. La gente tiende a disfrutar de actividades en las que sobresale o conoce. Para las personas que no tienen experiencia previa en fitness o deportes, la probabilidad de que se destaquen o disfruten de esas actividades es baja. Como resultado, es poco probable que la gente sin experiencia previa sea miembro del club por un período prolongado.

En el ranking del índice de riesgo de la retención, este único factor es una pieza vital del rompecabezas. Hace ya tiempo, el desaparecido Dr. George Sheehan hizo este importante aporte: “Nadie continuará por mucho tiempo en una actividad que no disfruta”. Esta frase señala no sólo por qué tanta gente que ingresa en la práctica del fitness con las mejores intenciones deserta

en un período relativamente corto, sino que también enfatiza la importancia de que la gente se sume a las actividades que le divierten. En este aspecto, aquellas de cualquier tipo realizadas en grupo tienen una relevancia especial porque agregan un placer social que garantiza y dimensiona la actividad, que de otra manera podría estimarse tediosa y agobiante.

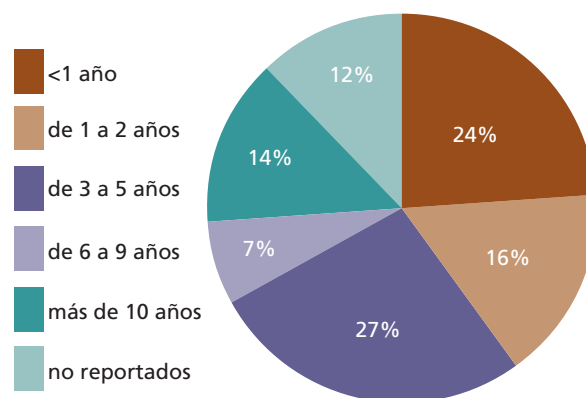
El índice de retención es más elevado para los miembros que realizan “fitness grupal” que para los “miembros de aparatos”. Cada club tiene cientos y a veces miles de “miembros de aparatos”, por ejemplo aquellos que su única interacción con el club es con el aparato con el cual realiza sus ejercicios. Este tipo de socio tiende a ser deficiente en la conexión con otros miembros y con el staff. Su único lazo con el club es el que tiene con el frío metal de los aparatos sobre los cuales desarrolla sus ejercicios.

Los “miembros de aparatos” son, por definición, miembros de alto riesgo. Pertenecen a “la unidad de cuidados intensivos” de cada club. La lealtad de este tipo de miembros es tan delgada como el papel. Para ellos, el club no es más que un lugar donde acumulan ejercicios de aparatos.

**La probabilidad de abandonar generalmente decrece con cada año de membresía.** En clubes maduros, por ejemplo aquellos que han estado abiertos por dos años o más, la tasa de deserción de los afiliados del primer año es más alta que los que están en su segundo año de membresía.

FIGURA 2.4

**Total de socios de un gimnasio tomando como promedio de extensión 4,7 años de membresía**



(Source: IHRSA/ASD Health Club Trend Report 1987-2005)



**La tasa de retención es más alta entre los miembros que concurren con más asiduidad en los primeros meses de su membresía.** Los miembros que asisten como mínimo cinco veces por mes durante los primeros meses de membresía, tienen un índice de retención más elevado que aquellos que asisten menos de cuatro o cinco veces por mes en esos primeros meses (Figura 2.5).

Estos últimos dos puntos subrayan la importancia de la experiencia recibida del nuevo miembro en el primer mes y en el primer año de su membresía.

Éste es el punto al que se refiere continuamente esta publicación, y que desafía a la industria para que ofrezca al nuevo miembro un continuo flujo de actividades que lo lanzará exitosamente hacia su segundo año de membresía.

**FIGURA 2.5**

### Frecuencia de utilización del club

Utilización	Primer mes de membresía	Último mes de membresía
Menos de 1 vez por semana	5%	50%
1 vez por semana	7%	17%
2 veces por semana	21%	0%
3 a 4 veces por semana	56%	16%
5 a 6 veces por semana	7%	13%
7 veces por semana	4%	4%

(Source: *Why People Quit*: Fitness Industry Association, U.K.)

**Los índices de retención son más elevados entre los miembros que firman un contrato de membresía.** Los miembros que firman un contrato de membresía de un año tienen un significativo aumento en el índice de retención que aquellos que no firman este tipo de acuerdo.

Los socios que firman un contrato de dos años tendrán, en promedio, una tasa de retención más elevada que aquellos que firman uno de sólo un año.

Este factor no tiene que ser subestimado. Existen muchos clubes que, en principio, se oponen a lo que es conocido dentro de la industria como contrato de membresía por “períodos”. Éstos son contratos de membresía que obligan al nuevo miembro a continuar pagando cuotas mensuales por el término de uno o dos años. Sin importar la opinión que cada uno tiene sobre el tema, en términos de retención de miembros, los contratos de un año producirán un aumento en la retención, en contraposición a lo que ocurrirá con la ausencia de tales contratos.

La mayoría de la gente tiende a continuar con las obligaciones que ha contraído. De esta manera, los contratos de uno o dos años son un factor de importancia en la retención de los miembros. Sobre este punto vale la pena recomendar o sugerir la diversidad de opciones que se le pueden ofrecer al cliente: desde la opción del mes a mes, la de un año o dos años también. Estas opciones pueden ser enmarcadas de manera amigable. Y a los miembros les gusta elegir. Cuando los clubes presentan este tipo de variedad de opciones a los posibles candidatos, que además son ventajosas, ambos, los socios y el club, salen ganando.

Es también aconsejable que, como forma de que estos contratos sean más atractivos, a los socios que elijan la opción de un año o dos se les ofrezca también la opción de rescindir el contrato para que no se sientan rehenes en caso de que el gimnasio no cumpla con sus expectativas.

**Los miembros que pagan mensualmente son más proclives a renovar que los que pagan con anterioridad un año.** Un estudio realizado por dos economistas, Stefano DellaVigna y Ulrike Malmendier, de la Universidad de California, en Berkeley, determinaron que aquellas personas que pagaron mensualmente estuvieron el 12,5% más inclinadas a renovar su membresía un año más que las que pagaron 12 meses por adelantado. Y se mantuvieron ejercitándose más durante los dos meses anteriores a la expiración del contrato, que los que abonaron de forma anual. Con igual valor en cuanto al uso, los que abonaron anualmente se mostraron más reacios a pagar una cuota relativamente importante para renovar otro año más.

**A la participación grupal le corresponde una retención más importante.** Como se mencionó con anterioridad acerca de los miembros que utilizan sólo aparatos, los que practican actividades grupales, fueran estas clases de tenis, liga de básquetbol o deportes de verano, tienen un índice de retención más elevado que los socios que no participan.

A un porcentaje alto de miembros que participan de actividades grupales le corresponde un porcentaje también alto de retención. Y a medida que este porcentaje se incrementa, se puede anticipar que el porcentaje de retención se incrementará también.

**Los miembros se quedarán más con una ayudita de sus amigos.** Los socios que sociabilizan con amigos en sus clubes tienen un índice de permanencia más prolongado que aquellos cuya experiencia en el club es solitaria. Esto está ampliamente demostrado con el excepcional alto índice de retención entre los jugadores de tenis y, particularmente, aquellos que contratan el club para jugar durante un horario determinado todas las semanas y con el mismo grupo de gente. Como es de suponer, sólo la muerte disminuye la tasa de retención de este tipo de jugadores. ¿Por qué? Porque cada vez que este grupo se reúne para jugar, no sólo se están juntando amigos para disputar un partido de tenis, sino también que sus integrantes disfrutan de una o dos horas de vida social que, por lo general, culmina con una cerveza o una gaseosa después del juego.

Esto afirma, una vez más, la inmensa importancia del potencial, todavía no totalmente explotado, de crear programas que faciliten la interacción entre los miembros.

**Los clubes que poseen actividades internas y externas para la familia durante las cuatro estaciones, tienen en promedio una tasa de retención más elevada que aquellos que ofrecen actividades dentro del club.**

Cada vez más, se van posicionando dentro de esta industria, en dos aspectos diferentes. Primero disfrutaban de una importante *ventaja competitiva* respecto de los gimnasios barriales, que sólo ofrecen actividades dentro de las instalaciones, y en segundo lugar les ofrecen a sus miembros una *propuesta de valor* durante las cuatro estaciones, con lo que ganan en la adquisición de socios y en la retención de los mismos.

Como conclusión, existe hoy un número de clubes de cuatro estaciones que va en aumento, que tienen mucha actividad y que están mucho más concurridos en julio que en enero. Estos clubes tienen una importante ventaja sobre los que ofrecen sólo actividades en sus instalaciones, cuando se habla de la retención de sus miembros.

**La disminución en la utilización de las instalaciones por parte de un miembro, es siempre una bandera roja.** La declinación en la utilización de las instalaciones es un indicador que muestra que la percepción del valor por parte de los socios se mueve en una dirección negativa. Como lo indica una investigación realizada por Richard Blacklock, de Sport and Health Inc., si la utilización normal de un miembro cae en un 50% o más, en algún momento en un período de 60 días, ese socio está en serio riesgo de abandono. Por ejemplo, ajustado a los efectos de la estación, si en un período de seis meses un miembro ha estabilizado su patrón de utilización de su club a dos visitas por semana, y luego durante los siguientes 60 días su uso decae a menos de una visita por semana, es una señal de que podría dirigirse hacia la finalización de su membresía.

Esto destaca la importancia de informatizar el sistema de seguimiento, que puede alertar a los clubes de las variaciones significativas de la participación de los usuarios. Tales variaciones revelan con frecuencia signos del deterioro de la relación que un miembro tiene con el club.

# El socio: su percepción y motivación. Lo que hemos aprendido

**La motivación es el disparador que enciende el deseo para inscribirse en un club.** La gente se incorpora a un club porque tiene la motivación de estar en forma; desean jugar squash, realizar yoga o pasar más tiempo con determinada persona. Implícita en la motivación que inspira a una persona a incorporarse a club, está la expectativa de que la experiencia de ser parte de él será sostenida y alimentada por tal motivación. Cuando la motivación que enciende la decisión de ser miembro no es alimentada o sostenida, entonces la decisión racional que subyacía se debilita. Esto significa que necesitan tener en claro las necesidades que subyacen en la decisión que cada socio tiene de unirse al club. Inevitablemente, esta motivación será emocional más que intelectual. Será el deseo de perder peso, estar saludable, tonificar los músculos, lucir mejor, mantener a los hijos más activos, etc. Son deseos como éstos los que apuntalan la decisión de unirse al club. A menos que estos deseos sean alimentados y sostenidos, la decisión de ser parte del club decaerá.

**Tener conocimiento y tomar ventaja sobre la motivación que cada miembro tiene, afecta la retención.** En muchos casos, cuando una persona se incorpora a un gimnasio, no se aprovecha la motivación que trajo con ella.

Para ser específico, cuando una persona está por incorporarse a un club, existen cuatro oportunidades que a menudo no son aprovechadas. Primero, existe la oportunidad de preguntarle al candidato que sea lo más específico posible acerca de sus objetivos de entrenamiento. En segundo término, se le puede hacer saber a la persona, de una manera positiva, que no todo el que se incorpora al club logra sus objetivos de entrenamiento. Tercero, también existe la oportunidad de comunicarle que el logro de sus objetivos requiere un compromiso doble –uno parte del club y otro del miembro–, entonces es el momento de preguntarle si está listo para poner en marcha su compromiso. Finalmente, se le puede solicitar permiso para poder recordarle periódicamente sus objetivos y también para saber si está teniendo progresos. Este tipo de conversación con el candidato abre la puerta de la comunicación que alimenta la retención de los miembros.

**La retención de los socios incluye al menos un tema difícil de manejar: lograr el cambio de conducta.** Cada año,

esta industria vende millones de membresías a hombres y mujeres que, con gran ansiedad, aunque desearían poder realizar ejercicios de manera regular, no han desarrollado todavía una disciplina o hábito regular de ejercitación. Como lo avalan los especialistas en la conducta, desarrollar tal hábito no es tarea fácil. Es difícil para algunos e imposible para otros.



Respecto de este tema, el trabajo que llevó a cabo el Dr. James Prochaska (*Changing For Good*) es muy importante. En lo relativo a poder adquirir el hábito regular de la ejercitación, Prochaska divide en cinco etapas el proceso de comenzar a realizar actividad física:

- Precontemplación. Es para aquellos que no están pensando todavía en la participación de la práctica del ejercicio de manera regular.
- Contemplación. Es para aquellos que están considerando seriamente participar en la práctica del ejercicio físico de manera regular.
- Preparación. Es para los que están dando sus primeros pasos en la práctica de un ejercicio regular.
- Acción. Es para los que han comenzado con el proceso de desarrollar un hábito regular de ejercitación.
- Mantenimiento. Es para aquellos que han alimentado la práctica de ejercicios físicos de manera regular por un período prolongado.

Respecto de este modelo, es importante –dice Prochaska– saber en qué estadio está cada miembro. Desde su punto de vista, las estrategias para hacer que la gente se mueva de un estadio al siguiente son distintas y separadas en cada nivel.

La modificación de la conducta es una disciplina con la cual pocos gerentes están consustanciados, a pesar de que es fundamental para el éxito prolongado de nuestra industria. Desde una perspectiva positiva, lo básico para lograr una modificación en la conducta es ampliamente conocido y puede ser incorporado a la práctica en los clubes. Por ejemplo, es importante ayudar a la gente a concentrarse en logros pequeños y a corto plazo; es elemental que estas personas tengan un entrenador o mentor en el que respaldarse, obtener asesoramiento para poder realizar los ejercicios de manera efectiva y segura, celebrar cada logro que obtengan y reconocer que los lapsus son inevitables y recobrables.

El personal del club debe ser entrenado fácilmente con los fundamentos del sentido común, para que pueda ofrecer continuamente apoyo e inspiración a los miembros que lo deseen y necesiten. En este sentido, el personal del club en su totalidad puede constituir un grupo de apoyo para la comunidad de usuarios.

## Millones de miembros de gimnasios y gimnasios se incorporan para controlar su peso y/o adelgazar.

Obviamente, esperan resultados. Sin embargo, dentro de la industria reconocemos que mientras que la práctica de la actividad física sola puede servir como una herramienta efectiva en el mantenimiento del peso corporal, la mayoría de la gente que realiza sólo actividad física no logrará una sustancial reducción de su peso a menos que esto esté unido a un efectivo programa de nutrición. En cuanto a este tema, la industria se enfrenta con dos problemas. Primero, existen muchos miembros actuales y potenciales que creen que realizar de manera regular ejercicio físico puede en sí mismo generar una continua pérdida de peso. Estas personas, a menos que tengan la posibilidad de pasar 90 minutos cada día en el gimnasio, muy probablemente se desilusionarán. En segundo término, hasta hoy relativamente pocos clubes han desarrollado un programa integral de ejercicios y nutrición que produzca resultados significativos.

Como resultado de estos dos factores, millones de miembros de gimnasios, cuya motivación para incorporarse fue la esperanza de perder peso, terminan siendo decepcionados.

**Aproximadamente el 40% de los nuevos miembros lo son por primera vez.** Esta gente no tiene experiencia previa en el gimnasio ni tampoco en la práctica regular de la ejercitación física.

La experiencia de muchos miembros primerizos es, de alguna manera, comparable a la de un novato que ingresa a la cabina de un Boeing 747 y le piden que ponga en funcionamiento el avión.

El personal, que suele estar compuesto por practicantes de larga data, no tiene noción de lo desamparada que puede sentirse una persona cuando se es socio por primera vez en los actuales centros de fitness.

Millones de estadounidenses perciben los gimnasios de primera línea como lugares de confusa complejidad en los cuales no tendrían idea de qué hacer ni cómo hacerlo. Uno de los factores detrás de la extraordinaria expansión de los centros Curves es que para esos muchos millones de potenciales miembros, la posibilidad de unirse a un centro fitness de primera línea continúa siendo intimidante.

**En muchos gimnasios, un porcentaje significativo, algunas veces tan alto como un 20% de sus nuevos miembros, retorna como socio.**

Este factor es alentado por tres razones:

- 1) Que muchos miembros al finalizar con su membresía no sienten tanta antipatía hacia el club al cual se habían incorporado.
- 2) Que el deseo de estar en forma sobrevive a pesar de la finalización de su membresía.
- 3) Que no encuentran defecto alguno en los clubes que habían abandonado.

Estos factores, tomados en conjunto, demuestran que los miembros continúan siendo un campo fértil en cuanto a la adquisición de futuras membresías.

**El proceso por el cual los nuevos miembros son "lanzados" a la vida del club, es una causa de retención de clientes.** Por ejemplo, muchos clubes están desarrollando actualmente maneras rentables de introducir a los nuevos miembros desde el comienzo a las oportunidades que le brinda el personal trainer del club, a los servicios del spa, del café, de la guía nutricional, del grupo de actividad física, etc.

Realizando esto, se está aclimatando al nuevo integrante a cada una de las dimensiones del club, reduciendo la posibilidad de que comience a ser un miembro que utilice nada más que aparatos.

**Es esencial incentivar a los miembros en los primeros tres meses.** Sobre la base del estudio realizado por el Dr. Melvyn Hillsdon, se puede afirmar que los clubes están bien asesorados para incentivar a los usuarios frecuentes en los primeros 90 días. Dado lo que sabemos sobre las consecuencias del uso frecuente en los primeros tres meses de la membresía, incentivos de este tipo pueden derivar en resultados impactantes.

**Los gimnasios equiparan su valor con su uso.**

Sin importar si el valor de la membresía es de US\$ 25 por mes o de US\$ 125, el uso frecuente equipara al precio alto y la baja frecuencia de uso al bajo precio de la cuota. De esta manera no interesa el precio, ya que existe una correlación entre la frecuencia de uso y la percepción del valor. A un alto uso le corresponde una alta percepción de valor; a una baja frecuencia de uso, una baja percepción del valor.

El punto a no perder de vista aquí es que sin tener en cuenta cuán bajo sea el precio, la ecuación del valor es principalmente una función de uso más que de costo.

**Los usuarios frecuentes deberían ser reconocidos y premiados.** Los sistemas de reconocimiento y premios que benefician a los usuarios frecuentes y altos consumidores, pueden ser una herramienta poderosa para hacer que los miembros se sientan más valorados y reconocidos. Como ya se ha mencionado, el uso frecuente y un consumo alto, se corresponden positivamente con una retención alta de sus miembros. Es lamentable que muchas veces los clubes no reconozcan y premien a las tres clases de socios que significan la mayor parte de su éxito. A saber:

- a) Los que son miembros por períodos prolongados (aquellos que han sido socios por cinco años o más).
- b) Los usuarios frecuentes (aquellos que utilizan el club 100 veces o más por año).
- c) Los altos consumidores (aquellos que gastan como mínimo un dólar en productos-servicios no correspondientes a la cuota, por cada dólar que corresponde a la cuota).

**Las relaciones entre los miembros son más importantes en la retención de lo que generalmente se reconoce.** Respecto de esto, los clubes son diferentes a cualquier otro tipo de comercio. En un restaurante, un banco, un hotel, por ejemplo, la relación que se establece es entre la compañía y el cliente. En un club, sin embargo, mientras que esta relación es importante, la que tienen los miembros entre sí posee un significado aún mayor.

Aunque muchos otros factores también juegan su rol, los country clubs son un ejemplo clásico de esto. En estos clubes, donde el índice de retención alcanza el 90%, la relación que un socio tiene con su compañero/a es sustancialmente más importante que la que alcanza con el personal que forma parte del staff del lugar.

**La mayoría de los miembros que dejan los clubes no lo hacen por estar enojados.** Más bien, son como los soldados a los que el general McArthur se refiere en su célebre frase: “Sólo se desvanecen” (*Los viejos soldados nunca mueren, sólo se desvanecen*). Esto es avalado por el hecho de que en casi todos los clubes un número sustancial de socios son ex miembros de otros clubes. Ésta es gente que, cuando se alejó, no encontró defecto alguno en el club al cual había ingresado como socio.

**Con la propuesta correcta, algunos de los que están en el proceso de enviar la nota de finalización de su membresía, podrían reconsiderarlo.** El tema aquí es ofrecer los incentivos adecuados para que la persona reanude su membresía. Como se ha indicado en otro párrafo, mucha gente simplemente se aleja porque se ha desvanecido. Los objetivos fitness por los que ingresaron al club, no han cambiado. Si se los invita a reavivar su motivación y se los estimula a conservar su membresía, existe una chance razonable de que sean persuadidos.

**Algunos socios lo que necesitan es sólo un tiempo fuera.** Algunos hombres y mujeres que quieren cesar con su membresía desean un “congelamiento de su membresía”, lo que les permitiría reanudarla tan pronto como su actual crisis financiera cese.

Lo que la mayoría de los miembros cree respecto de su membresía hoy día, es que tienen dos opciones: pueden continuar siendo miembros o sencillamente dar por finalizada su membresía. Cuando se les presenta una tercera opción –un temporal congelamiento de su membresía–, una pequeña pero significativa minoría está dispuesta a considerar esta alternativa.

El impulso de este tipo de opción le da al club la oportunidad de articular su propio sistema de valor a sus miembros. Esto le permite al club decir cuánto cree en lo que está haciendo y cuán fuerte se siente respecto de ayudar a sus miembros a lograr sus objetivos fitness.

Cuando se proporciona este tipo de opciones, de manera individual, se brinda muchas ventajas y casi ningún inconveniente. Básicamente, presenta una oportunidad de reventa para el club y para el cliente un período de respiro en el cual puede volver a encender su deseo de estar en forma.

**El incorporar a miembros famosos produce un impacto en la retención.** En los clubes que tienen miembros célebres que provienen de los medios, del deporte, de la política, del mundo de los negocios o del entretenimiento, el índice de retención de la membresía tiende a ser mayor que en los clubes que no tienen socios conocidos por la gente. Este tipo de personas envía una señal a otros de que pertenecen a un club de primer nivel dentro de su comunidad, además de brindar prestigio tanto al club como a los futuros candidatos y a los actuales miembros.

**El entrenamiento produce resultados en la emotividad que están asociados a cómo la gente se siente.**

Realizar ejercicios de manera regular ayuda a la gente a sentirse más energizada, en alerta, optimista, segura de sí misma, creativa, productiva, relajada, atractiva, etc.

Además, las personas se dan cuenta de que cuando se ejercitan de manera consistente, se sienten mejor en casi todas las áreas. Están menos malhumoradas, menos ansiosas, menos estresadas, menos cansadas, menos propensas al enfado y a deprimirse, y también menos proclives a enojarse consigo.

Éstos son resultados reveladores y poderosos. Todavía hoy pocos clubes tienen conciencia de la importancia que representan para la gente. La industria necesita dar a conocer *todos* los beneficios que el entrenamiento produce, cada vez que se tenga la oportunidad.

**El tiempo es un recurso escaso para los adultos de entre 21 y 64 años.** Pedirle a la gente ocupada que tenga de tres a seis horas por semana para entrenarse en un gimnasio no es un pedido pequeño, sino un requerimiento considerable.

En cualquier lugar en el que alguien traspasa la puerta de un club, está dándole al club un regalo mayúsculo: su tiempo. Esto es, para casi todos los miembros, uno

de los más preciados y escasos recursos. Percibida desde esta perspectiva, la gratitud necesita comenzar a ser una característica que guíe a los clubes que valoran a sus miembros.

En esta industria como en muchas otras, la moneda de agradecimiento continúa siendo un recurso escaso. Los clubes que continuamente le dicen a sus miembros –de manera explícita o implícita– cuánto aprecian su presencia, están tocando uno de los más vitales acordes en la retención de clientes.

**Cuando los niños están felices, la mamá y el papá reviven.** Los clubes para la familia que tienen líderes jóvenes excepcionales que conducen sus programas de tenis, natación, básquetbol y fitness, tendrán un índice de retención mayor que aquellos en los que esas actividades están conducidas por líderes jóvenes que no tienen inspiración.

Los clubes que tienen a estos líderes jóvenes virtualmente “se adueñan” de los padres de los más pequeños que están bajo su cuidado. El índice de retención entre las familias de estos pequeños probablemente excede el 90%.



## LO QUE PODEMOS HACER

**Hay que darse cuenta de que los miembros que concurren por primera vez tienen que atravesar determinadas barreras psicológicas que los socios ya experimentados les han dado por sentado.** Con el miembro que concurre por primera vez, no hay que dar nada, absolutamente nada por sentado. Muy probablemente no tenga experiencia respecto de la política que el club tiene sobre las toallas, los invitados, los programas de inscripción, de guarderías, de lockers. Para ellos, cada aparato de fitness es un rompecabezas, un misterio, un problema a resolver. Todos estos factores los hacen sentir incómodos, vulnerables, ignorantes, indefensos e irritados. Muchos de estos miembros no saben ni siquiera dónde se encuentran los baños o cómo se abren sus lockers; no saben cómo salvaguardar sus pertenencias personales o ir a las clases de yoga. Seguramente no sabrán tampoco cuáles programas son mejores para ellos. Se les debe proveer una introducción personalizada al centro de fitness. Dentro de las dos primeras semanas de su membresía, se los debe llamar para preguntarles sobre su experiencia y si tienen preguntas para hacer.

**Ayude a los miembros a ayudarse a sí mismos.** Pídale a cada nuevo miembro, como parte del proceso de aclimatación al club, establecer tan específicamente como sea posible sus objetivos e intenciones de entrenamiento. Éstos objetivos pueden ser utilizados como medida para remotivar a aquellos socios que demuestran que su contacto con el club se está debilitando.

**Diga “hola”, diga “hasta luego”.** Preste atención a lo que Bob Dedman, el desaparecido fundador de ClubCorp, dijo: cada socio merece una “cálida bienvenida” y una “cariñosa despedida” cada vez que entra y sale del club. Muy simple. Muy verdadero. Muy importante (Robert H. Dedman fue fundador, director y CEO de ClubCorp. Su autobiografía, *The King of Clubs*, es una lectura muy valiosa para todos los que están en este negocio).

**Combata la finalización temprana incentivando la utilización del club por parte de los nuevos miembros en los primeros tres meses.** Existen muchas maneras en las que esto puede hacerse. Por ejemplo, si los nuevos socios utilizan el club cuatro o cinco veces los primeros 30 días, ofrézcales dos pases gratis para invitados; si utilizan en el segundo mes otras cuatro o cinco veces, ofrézcales otra cesión con el personal trainer, etc.

Para el socio que usa el club cinco veces o más el primer mes, el club proporcionará dos pases gratis para invitados. Si el nuevo miembro lo utiliza cinco veces o más en el segundo mes, le podría regalar una remera del club. Para el usuario que usa las instalaciones cinco veces o más en el tercer mes, el regalo puede ser un bolso.

**Reconocimiento y recompensa.** Aproveche cada oportunidad viable que tenga para reconocer y recompensar a los miembros con notas de agradecimiento, felicitación y aprecio. El reconocimiento y la recompensa son partes cruciales (y generalmente subestimadas) de cada estrategia exitosa de retención. Bob Dedman comenzaba cada día escribiendo cinco notas de agradecimiento. Nunca pierda la oportunidad de reconocer o recompensar a sus miembros.

**Atender a miembros maduros.** El promedio “de vida” de los miembros en edad madura (35 años o más) y, por consiguiente, su valor económico, es mayor al de los más jóvenes (de 18 a 34 años). Esto es real en cada etapa del proceso: los miembros cuyas edades van de 35 a 39 tienen más valor, financieramente hablando, que los que están entre los 30 y 34 años, y los que tienen entre 40 a 44, más valor todavía que los que tienen entre 35 a 39, y así sucesivamente. Por consiguiente, cuanto más maduro es el segmento del mercado, sus miembros se sienten mejor recibidos, seguros de sí mismos y competentes. Estas personas merecen, como lo merecen todos, un trato “de alfombra roja”. Como se dijo con anterioridad, la focalización de estos candidatos, que son los que más factiblemente permanezcan por el período más prolongado en el club, es un factor de inmensa importancia en cuanto a su retención. A medida que el porcentaje de gente de más de 35, 45 y 55 años aumenta, como directa consecuencia de esto, aumentará el índice de retención de los socios.





**Convertirse en experto en motivar a los miembros es darles a ellos y al club, una chance más.** El objetivo aquí es reinstalar la conexión vital con el club, que se deshilachó hasta el punto de la ruptura. Y también darse cuenta de que el costo de la adquisición de un nuevo miembro para la mayoría de los clubes excede los US\$ 300, entonces conviene ofrecerles incentivos a aquellos que están por dar por finalizada su membresía.

#### **Obtener la dirección de e-mail del miembro.**

Dependiendo de sus intereses específicos, se les puede enviar a los socios mensajes personalizados para invitarlos a comenzar una actividad física más intensa. También conviene tener en cuenta las actividades que el socio ha especificado como de su interés para enfocar el mensaje debidamente, pudiendo ser yoga, Pilates, perder peso, squash, etc.

**Aplique “la ley de 50” a cada una de las quejas.** La “ley de 50” dice que cuando una persona de su staff recibe una queja, es probable que otros 50 miembros sientan y piensen lo mismo, pero que no han realizado el reclamo.

Y a la inversa, cuando el club recibe una sola muestra de cumplido, es también probable que existan otras 50 personas que comparten esa misma percepción positiva (como advertencia a esto, cada club tiene quejosos crónicos, cuyas diarias diatribas deberían ser consideradas por separado).

**Desarrolle un programa de congelamiento que les ofrezca a los miembros una alternativa al abandono del gimnasio y de su calidad de socio.** Este tipo de programas les ofrece a los miembros, que pueden estar atravesando una situación dificultosa (pérdida del empleo, enfermedad, aumento de sus gastos), una oportunidad de continuar con su membresía sobre la base del no pago, una base de pago rebajado y también la chance de reactivar su membresía sin pagar una nueva matrícula.

Al ofrecer tal posibilidad, el club está manifestando sensibilidad a factores que escapan del control de cualquier persona y que pueden afectar a sus miembros.

**No despierte a las fieras.** Cada club tiene un segmento de miembros, a veces considerable, que puede ser clasificado como fieras dormidas. Éstos son miembros que usan el club muy poco, pero –por razones que le competen– cesan con su membresía. Es un error despertarlos. Con esto surge la pregunta de si es aconsejable enviarles un mensaje como “te extrañamos” a este tipo de miembros. Esto sólo puede servir para recordarles que no están usando el club y de alguna manera se los está invitando a reflexionar sobre la posibilidad de finalizar su membresía. Mucho mejor es enviarles un mensaje positivo que no haga alusión, directa o indirecta, al hecho de que no están utilizando las instalaciones. Mucho mejor es invitarlos a interesantes eventos más que amonestarlos por no participar del programa de fitness.

**Celebre los beneficios que el fitness brinda sobre la emoción.** Make members ever more aware that regular exercise helps them feel more relaxed, more alive, more alert, more energetic, more focused, more poised, more attractive, and more physically and mentally in control. Conversely, without regular exercise, life becomes more stressful, more harried, and more burdened. These are the day-to-day benefits of regular exercise that so often go unacknowledged.

**Celebre los beneficios que aporta a la salud la práctica regular de la ejercitación física.** Cuando una investigación sobre el tema sea conocida, asegúrese de que los usuarios del club la conozcan. Esto puede reforzar sus motivaciones y, con igual importancia, transformarlos en promotores de una práctica regular con sus amigos, familiares y compañeros de trabajo. Esos beneficios que aporta a la salud le proveen a la industria una poderosa arma de fuego, a la vez individual y colectiva (**permita a los líderes de su equipo recibir regularmente el IHRSA Business Report. Contáctese con IHRSA para aparecer en el listado de envíos electrónicos**).

**¡Sólo celebre.** Las celebraciones (fiestas, aniversarios, Noche de Brujas, Día de San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, etc.) le presentan al club oportunidades para la conexión del staff con los miembros, y aún más significativa es la interacción que se logra entre los miembros. Este tipo de celebraciones son inherentes a las operaciones que todo club serio realiza para trabajar en la retención de sus miembros.

# El rol de los propietarios y gerentes. Lo que hemos aprendido

**Un gerente visible es un factor de importancia en la retención; y a la inversa, el gerente invisible es un factor primordial en la deserción de miembros.** Los gerentes invisibles son aquellos que tienden a operar detrás de escena o a puertas cerradas. Entonces, de esta manera, la mayoría de los miembros tiene escasa noción de quiénes son estas personas.

En un restaurante, hotel, resort o en los centros fitness, los gerentes visibles marcan una gran diferencia para los clientes. Un gerente general (GG) visible y accesible personaliza la experiencia de los miembros en su totalidad. No existe sustituto para esto. Le permite a los clientes experimentar una más intensa conexión con la compañía.

Los GG invisibles, por otra parte, tienen un rol negativo como modelo para su staff respecto de las aptitudes de hospitalidad, que son tan fundamentales en hacer de cada club un lugar de cálida bienvenida para los clientes. Si el GG está distante de los socios, o si no se conecta con muchos de ellos, es muy poco probable que otro miembro del staff se motive para hacerlo.

### **Cada club, como cada restaurante o resort, tiene su personalidad.**

Esa personalidad puede ser fría o cálida, hospitalaria o no hospitalaria, animada o contrariada, alegre u hosca, acogedora o con aires de importancia, energizante o desanimada, etc. Creemos que los miembros de ese club pueden percibir este tipo de personalidad rápida y certeramente, y reaccionar en consecuencia. Finalmente, también creemos que la personalidad de cada club proviene primero y principal del GG, y luego del titular a cargo de todo el equipo.

El estilo de gerente que permanece en una oficina puede ser apropiado para una empresa industrial o contable, pero es inapropiado para un negocio como un club de deportes o fitness.

Esto tiene importantes resultados en el diseño de la tarea. Si el trabajo de un GG está tan colmado de tareas relacionadas con la administración, el contacto con el cliente se queda afuera y la compañía está menospreciando lo que debería ser su función más importante.

Respecto de esto, el ejemplo del fundador de Wal-Mart, Sam Walton, tiene una autoridad suprema. Tan ocupado como estaba, consideraba que el contacto con el cliente y con la primera línea del staff (aquellos de trato diario con el cliente) eran las dos funciones más importantes, esclarecedoras y más gratificantes que tenía como CEO. En todo el país y cada semana, sin importar lo ocupado que estuviera, dedicaba preciosas horas de su día para sumergirse en las experiencias de sus clientes y con la primera línea de su personal.

Bob Dedman, el fundador de ClubCorp, abrazó de tal forma su filosofía de ser un GG visible y accesible que, si encontraba a un gerente que levantaba en su oficina una barrera en el momento en el que el club tenía más movimiento, con seguridad no continuaba formando parte de su staff.

Otros propietarios de clubes son tan inflexibles en cuanto a esto que exigen que los gerentes tomen posesión de la recepción del club una vez a la semana. Es más, existen otros que no los proveen de oficina privada, ya que las consideran conejeras donde los GG tienden a esconderse.

Todas estas medidas establecen, inequívocamente, que la participación del GG con los miembros y la primera línea del staff es una función de vital prioridad.

Uno de los restaurantes más famosos de Boston es Anthony's Pier 4. Hasta su muerte, a los 93 años, a su propietario, el Sr. Anthony Athanas, quien estuvo al frente del lugar durante 50 años, le gustaba darles la bienvenida a sus clientes cuando entraban, acompañarlos hasta su mesa, servirles el agua y estar seguro de que se sintieran cómodos. Si hubiera estado en su oficina, manejando el inventario, chequeando sus libros o escribiendo en los libros del staff, ¿hubiese hecho una gran contribución a su negocio? Lo dudo. La gente como Anthony Athenas es el modelo más perfecto para los GG en cualquier negocio en el que el cliente es un factor de éxito o de total fracaso.

**La presencia ocasional del propietario en el establecimiento o de su equipo de gente a cargo puede, en sí misma, ser una causa que vigore la adquisición de nuevos miembros o la retención de los mismos.** La presencia del propietario del club en sus instalaciones puede ser invalorable para el staff, para los socios y para la retención de los mismos. La presencia del propietario está transmitiendo que se interesa personalmente sobre todo lo que ocurre en el club.

Cuando el propietario del club visita su empresa periódicamente, la forma en que ese club se maneja muestra una frescura que generalmente no se encuentra en otros. Un axioma formulado hace casi 30 años dice que los clubes con ausencia de sus propietarios tienden a deteriorarse dos veces más rápido que aquellos con dueños que sí frecuentan las instalaciones.

Y cuando los propietarios le dan prioridad a la retención de los miembros –y esa prioridad es reforzada por el gerente general–, esa acción puede marcar una gran diferencia.

Cuando ambos, el dueño y el gerente con su equipo, ponen todas sus energías en la retención de clientes, la operación se convierte en un objetivo asegurado.

**Cuando ambos, los propietarios de los clubes y los gerentes, ponen tanta pasión en la retención de sus miembros como en la adquisición de los mismos, la compañía tendrá mejores resultados en la retención.**

Este caso trata más sobre omisión que sobre la orden. Si día tras día el dueño de un club y su gerente, se muestran concentrados casi exclusivamente en la adquisición de nuevos miembros, entonces el mensaje

que les envían a cada uno de ellos es que la retención es una prioridad secundaria o perimetral. Este mensaje no es enviado deliberadamente. Simplemente, el foco está puesto en reforzar la adquisición de nuevos miembros, mientras que los objetivos de retención se desplazan.

**La cultura de cada club será siempre un reflejo de su líder.** En general, si el líder (el dueño, el gerente general) se destaca en sus aptitudes hacia la hospitalidad, la valoración al cliente, el reconocimiento del staff, etc., entonces, de la misma forma, también se reflejará en la organización entera.

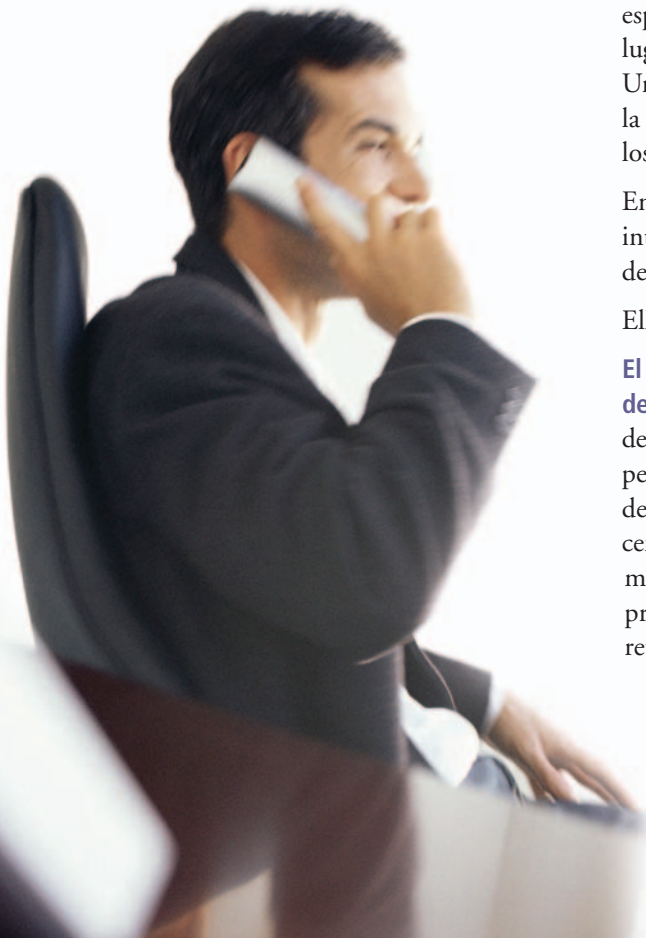
**La estrategia de retención deberá estar adjuntada en la declaración de misión del club.** La declaración de misión del club debería concentrarse en proveer a cada miembro e invitado la mejor experiencia cada vez que lo visiten. Cuando un club abraza este tipo de filosofía, esto comienza a ser la plataforma en la que se basan las iniciativas y la cultura de la retención.

**La definición de un club, como lo estableció Bob Dedman, es relevante para cada gerente que se entusiasme con la retención de sus miembros.** Dedman dijo: “Un club es un refugio de armonía en un mundo desgarrado por la discordia y la disputa. Un lugar donde se reúnen los espíritus afines a hacerse de amigos y a divertirse. Un lugar de cortesía, de buena educación y buenos modales. Un lugar expresamente para la camaradería, la hilaridad, la buena voluntad y el buen ánimo. Un club es uno de los inventos más nobles del ser humano”.

En estas pocas palabras, Dedman está describiendo las intangibles realidades que van al corazón del negocio del club.

Ellas son, en efecto, lo que lo convierte en un club.

**El modelo de negocio de una compañía es una causa de peso en la retención de sus miembros.** Si el modelo de negocio de un club considera a sus miembros como un permiso para usar un espacio (un modelo de negocio de tiempo compartido), entonces los miembros en ese centro no tendrán un contenido emotivo, social o de motivación. Es precisamente este contenido el que provee una explicación sobre los altos índices de retención de los country clubs y dining clubs.



## LO QUE PODEMOS HACER

**Convertir a la retención de los miembros en el núcleo del trabajo del gerente general.** Otorgar poderes y exigirle al gerente general que tome a su cargo la tarea de retención de miembros, de la misma forma que el gerente de Ventas es el encargado de la tarea de adquisición de los mismos. De manera organizativa, cada club puede y debería ser dividido en dos equipos: un equipo de adquisición de miembros, encabezado por el gerente de Ventas, y otro de retención de los socios, encabezado por el gerente general. Se necesita desarrollar un sistema que recompense los avances en la retención de manera comparable a los de la adquisición de los miembros. Si hay un solo factor que subyace en una retención mediocre de los miembros, es que la responsabilidad sobre esto nunca ha sido completamente delineada.

**Salga de la oficina.** Preste atención a la enseñanza del pionero de la industria Dale Dibble, quien entendió que a la hora de mayor concurrencia, cuando el club está más ocupado, ningún gerente o encargado del personal debería estar encerrado en su oficina; en esos momentos, los gerentes generales deberían estar atendiendo a los usuarios, saludándolos, recibéndolos, alentándolos y aplaudiendo sus logros. Uno de los más grandes recursos que la retención de un club tiene, es reconocer la importancia de un gerente general visible, accesible, cercano y agradable. A la inversa, una de las más grandes desventajas que se puede tener, es un gerente general distante, impersonal e invisible. El objetivo aquí es hacer de su club el lugar más cálido, amigable y hospitalario del mercado.

**Desarrolle una perspectiva a nivel empresarial que perciba a cada miembro y a cada invitado que transite su club como si fuera de la realeza.** Imagine cómo respondería su club si supiera que el próximo visitante que atravesara sus puertas fuera Tiger Woods, Jennifer López o Colin Powell. Entonces transfiera este trato cinco estrellas para cada persona que entre a sus instalaciones. Como resultado, es imperioso darse cuenta de que no existen personas sin importancia y que cada miembro es tan importante como Colin Powell o Jennifer López. Ésta es una perspectiva fundacional para el progreso en la retención.

**Reconocer que el club necesita tener sólo dos objetivos superlativos: el primero, un objetivo relativo a la adquisición de nuevos miembros; y el segundo, uno relativo a la retención de los mismos.** Todos los otros objetivos pueden ser subordinados a estos dos. Si un club tiene 3.000 miembros, ¿qué es más importante, los 3.000 miembros que ya posee o los 1.000 candidatos a inscribirse en los próximos 12 meses? Esta pregunta no puede ser respondida porque ambos son vitales, cruciales y esenciales.

**Examine la descripción del trabajo para su gerente general.** ¿La descripción del trabajo tiende a hacerlo invisible? ¿Maximiza o minimiza el contacto con el cliente? ¿Está tan cargado de tareas administrativas que no tiene tiempo ni energías para visitar y ser accesible a los miembros?

**Examine el lugar donde está emplazada la oficina de su gerente general.** ¿Es una oficina en la parte trasera que sería más apropiada para una operación manufacturera o es accesible y visible a los socios? ¿Permite al gerente contemplar la operatividad del club para tomarle el pulso a las diferentes etapas del día?



# El rol del staff. Lo que hemos aprendido

**Pocos clubes dan oportunidades como recompensa a la mejora del índice de retención.** El mensaje que casi todo plan de compensación envía al staff es que la adquisición de nuevos miembros es más importante que la retención. Una de las ironías de los gerentes actuales es dar una falsa importancia a la retención, pero hacen poco en concreto para lograr que mejore. Aún más alarmante es que, mientras que cada gerente asigna de dos a cinco personas a la venta de membresías y cada una de ellas es responsable por una parte mensual de ventas, que es lo básico de su recompensa, no existe una asignación equivalente de responsabilidad o compensación por la retención de los miembros.

Si en muchos clubes se preguntara quién es responsable de la retención de miembros, la respuesta sería: “todos”. Como se sabe, en cualquier lugar donde “todos” somos responsables de algo, significa con seguridad que “nadie” es responsable.

Si la retención es un factor tan importante como todo el mundo afirma, y si es una responsabilidad que puede ser consignada, entonces no existe razón para no proveer incentivos financieros a aquellos que son responsables de que esta área tenga mejoras.

La responsabilidad continúa siendo el eslabón perdido en la manera en que la mayoría de los clubes enfoca el tema. Y también, relativo a esto, la retención se posiciona mostrando un contraste marcado en la forma en que los clubes se centran la adquisición de los miembros, ya que la responsabilidad es una práctica estándar en esta área.

La conclusión respecto de la retención de miembros está en saber quién toma la responsabilidad para encarar el desafío. Hasta que el responsable de la organización no se haga cargo de esta oportunidad, se adjunte una recompensa y exista un presupuesto que refleje un compromiso con el éxito en el tema, será improbable que se logren soluciones y mejoras significativas.

**Para combatir la deserción, la recepción se ubica en la primera línea.** Una amigable bienvenida, un eficaz y hospitalario escritorio en la entrada, son vigorosas piezas en el rompecabezas de la retención de miembros. Por el contrario, un frío, poco amistoso y hostil recibimiento en la recepción, puede ser un factor que aumente la deserción. Un cálido recibimiento en la recepción no es garantía de que la tasa de retención aumente, pero una fría y poca amistosa recepción es casi seguro que se convierta en un factor que indique que es un club destinado a tener un índice de deserción elevado. Su hubiera un test indicador de la personalidad de un club, y en particular de la personalidad de su gerente general, sería la hospitalidad o la ausencia de ella en el escritorio de la recepción.

**La cortesía es una causa que juega a favor en la retención de miembros; en contraposición, su ausencia aumenta la deserción.** El que los miembros del staff abran las puertas del club, se ubiquen a un costado en el café, les pregunten a sus miembros si necesitan una toalla, etc., son todos factores que dan una favorable impresión en los socios y les comunican, a veces de manera no verbal, que pertenecen a una organización para la cual las experiencias de sus miembros es un valor de calidad que ubican en un lugar preferencial. Viene a mi mente en estos momentos la doctrina de la cadena de hoteles Ritz-Carlton: “El Ritz-Carlton Hotel es un lugar donde el cuidado genuino y el confort de nuestros huéspedes es nuestra más alta misión. Nuestro compromiso es proveer el más fino de los servicios e instalaciones a quienes disfrutan de una cálida, relajada y refinada atmósfera. La experiencia en el Ritz-Carlton revive los sentidos, infunde el bienestar y realiza aún los inexpresados deseos de nuestros huéspedes”.

**La cultura del staff que aprecia a cada miembro en todo momento en que transita el club, puede ser un factor que influya en su retención.** Aunque esto es básico, que los socios disfrutan que se los aprecie, reconozca y acepte, es un factor que se pasa por alto demasiado seguido. Los clubes que enfatizan esta cultura tenderán a manifestar un considerable índice de retención, más que aquellos para quienes esto no es una prioridad.

**Una conexión fuerte con el staff y entre los socios, estimula la retención.** Los clubes que tienen un gran porcentaje de miembros con una conexión sólida entre ellos y con los empleados al frente del club, tales como los personal trainers, los profesores de tenis, los instructores de yoga, etc., tendrán un índice de retención más elevado que en los lugares donde esto no ocurre. Éstos son los verdaderos líderes de la industria en su totalidad. Tienen imanes internos que conducen a la gente hacia el club, una y otra vez.

**Un alto número de recambio del personal que está al frente del club es un factor que influye en la deserción de los miembros.** Sabemos que el hecho de que en los clubes el staff se renueve con mucha frecuencia, tiene como correlato un gran número de miembros que se renueva. Éste es el personal más visible a la mayoría de los socios en el día a día. Está expreso en esto el considerar la enorme contribución que estos profesionales le hacen a la industria. Ellos son los soldados del batallón, pero con mucha frecuencia ocurre que la gloria y alabanza van hacia los generales (el gerente general), quienes están muy distanciados del frente de batalla. El gran periodista de la Segunda Guerra Mundial Ernie Pyle notó el mismo fenómeno en su clásico libro *The Battle is the Pay-Off*. Advirtió que en cada batalla, los soldados que realmente la ganaban eran los que estaban en el frente, pero también eran los últimos en ser honrados.

Esta industria no puede esperar que la gente joven (o cualquier persona) continúe por largos períodos en trabajos en los que obtienen muy poco reconocimiento y oportunidades. Pero si desde el comienzo son reconocidos y pueden prever una carrera que se inclina promisoria, entonces no sólo se sentirán inspirados a desarrollar su potencial, sino que también será mucho menos probable que se alejen en la primera oportunidad laboral que se les presente.

**La ineficiencia en la oficina contable puede crear hostilidad entre un club y sus miembros, y además engendrar una negativa transmisión del boca en boca.** Por ejemplo, cuando un club comete errores en la facturación de las cuotas, como un doble cobro de la cuota o la pérdida del registro de pago, este tipo de incompetencias pueden disparar los mecanismos para que el usuario decida terminar con su membresía.

### **Ser receptivos al escuchar incentiva la retención.**

Los clubes que tienen la práctica de escuchar a sus miembros tendrán un índice de retención más elevado que los que no tienen esta práctica. También creemos que este tipo de club necesita, en lo posible, actuar sobre lo que los socios le comunicaron. Los clubes que son receptivos y tienen el hábito de escuchar a sus miembros tendrán un índice de retención más elevado que los que no tienen este hábito.

El tema en cuestión es el desarrollo a nivel empresarial del hábito de escuchar, interpretar y responder de manera activa a los intereses de los miembros. De esta manera, los usuarios del club se convierten en compañeros que mejoran la experiencia de todos los que utilizan las instalaciones.

### **Cada toma de decisión aumenta la retención.**

Cada persona toma una decisión en su accionar que puede fortalecer o debilitar la cultura de retención en la que se basa el club. También puede hacer que el club sea más o menos hospitalario, que estime más o menos a sus miembros, más o menos acogedora la bienvenida a los mismos, más o menos receptivo de los intereses que tienen los usuarios y más o menos pro activo.

Cada compañía tiene, al menos, unos pocos empleados que establecen el estándar de hospitalidad con sus miembros. Estas personas necesitan ser el modelo o prototipo para todas las futuros contratados que se desempeñen al frente de la empresa.

**Los "momentos mágicos" de la filosofía Disney son significativos para los esfuerzos a largo plazo de la retención.** Recompensar y reconocer a los miembros del staff que crean momentos mágicos para los socios, es otra manera de consolidar las iniciativas de retención.

**El espíritu corporativo será siempre un factor influyente en la retención de los miembros.** Desde la perspectiva de la retención de los usuarios, el tener empleados que se agraden y trabajen en el club es, al menos, mejor que tener gente contratada con problemas entre ellos y que no aprecien trabajar en ese lugar. En conclusión, existirá siempre una correlación entre el espíritu corporativo existente en el staff y la retención.

Con esto se llega al tema del ataque, y no simplemente el existente entre el personal que contamina la moral de sus compañeros de trabajo, sino también entre los miembros del club que contaminan la buena disposición entre ellos. Si un miembro del club es un quejoso crónico y está continuamente comunicándoles sus miserias a otros miembros, el club podría, como instrumento de retención, invitar a esta persona a que se vaya con sus asuntos a otra parte.

## LO QUE PODEMOS HACER

**Dividir y retener.** Una forma de organizar la dirección del club es dividirla en dos equipos: uno de adquisición de miembros, cuyo trabajo esté totalmente enfocado en la creación de nuevos socios, y un equipo de dirección de miembros, cuya tarea esté totalmente enfocada en la retención de los mismos. El primer grupo es responsable por continuar incrementando el número de membresías vendidas. El segundo grupo lo es por incrementar continuamente el porcentaje de retención de los socios.

Durante muchos años, el tema de la adquisición de membresías ha sido una actividad cuantitativa con reconocimiento y premio que ha estado unida directamente a las ganancias. Sólo recientemente la actividad relacionada con la retención comenzó a ser una actividad cuantitativa, en la que las recompensas están correlacionadas con las ganancias que se obtienen.



**Cada mes, comuníquese a todos sus empleados los resultados en la retención del mes anterior.** Celebre cada victoria y calibre los objetivos del próximo mes. Sólo de esta manera el staff en su totalidad podrá estar enterado de la importancia que estos números tienen para los gerentes y cuán importantes son para el éxito del club tanto como para el éxito de los miembros.

**Reconozca que la aptitud de hospitalidad es –para todos nosotros– una habilidad aprendida y que requiere de una inagotable aplicación y mejora.** La aptitud de hospitalidad no puede ser dada nunca por supuesta, así como tampoco puede ser completamente pulida o dominada a la perfección. Puede ser sólo enseñada, cultivada, modelada e incesantemente mejorada. Aunque muchas personas puedan pensar que son naturalmente hospitalarias, casi todos requieren de un entrenamiento para superarse en esta destreza. Este tipo de habilidad no puede nunca darse por supuesta, y una compañía puede considerar que son personas que se manejan perfectamente respecto de la hospitalidad, cuando este entrenamiento es puesto en práctica en todos los niveles de la compañía y esculpido diariamente por los directivos.

**Asegúrese de que el personal de fitness interactúe continuamente.** Conviene rediseñar la descripción de los trabajos de piso para que este tipo de actividad anime y facilite la interacción que se requiere con *cada* persona que lo realiza –aconséjeles, asístalos, anímelos y reconózcalos–. Entrene al personal encargado del fitness para que sepa cómo crear este tipo de interacción de una manera confortable, amigable y alentadora.

Faculte al staff encargado para responder a las quejas de los usuarios. Desarrolle una política de “recuperación” para que cuando, como inevitablemente ocurre en todos los clubes, un miembro obtiene un pobre tratamiento o servicio, el personal al frente esté facultado para solucionarlo, tanto como para informar a los directivos para que ellos también puedan responder por ello. Este tipo de proceso faculta al personal al frente del establecimiento para ofrecer el equivalente a un vale a aquellos que, a pesar de las mejores intenciones del club, fueron tratados de mala manera.

# La conexión con las ventas. Lo que hemos aprendido

**La mayoría de los clubes invierte más energía cada año en la adquisición de nuevos miembros que en apoyar la retención de los ya existentes.** Gran parte de los clubes, aún los de tamaño más modesto, invierten más de US\$ 100.000 de su presupuesto cada año para generar nuevos clientes. La implementación de las iniciativas de inversión en la retención son generalmente inferiores y algunas veces simbólicas.

El desafío aquí no es simplemente un compromiso. Es mucho más un tema de asignación de recursos. La mayoría de los clubes, al menos verbalmente, se ha comprometido con el concepto de la retención de miembros.

Sin embargo, existe una incertidumbre en cuanto a qué tipo de táctica tendrá un retorno significativo de la inversión. Como resultado, las inversiones en retención no se concretan y la mayoría de los clubes continúa actuando como de costumbre en sus negocios.

Por último, del tema se desprende lo siguiente: como no existen soluciones mágicas que garanticen con rapidez dividendos en la retención de los miembros, pocos clubes están entusiasmados en realizar inversiones en esta área. La dura verdad es que las mejoras en la retención involucran a siete conjuntos de factores, de los cuales cada uno tiene variadas dimensiones. Estos siete conjuntos incluyen: la dirección, la cultura, el diseño del club, el tipo de club, la selección de los miembros, la utilización de las instalaciones por parte de los miembros y la implementación de múltiples sistemas de soporte que constituyen una estrategia exhaustiva de retención. Cada uno de estos factores incluye también muchos componentes que son igualmente importantes.

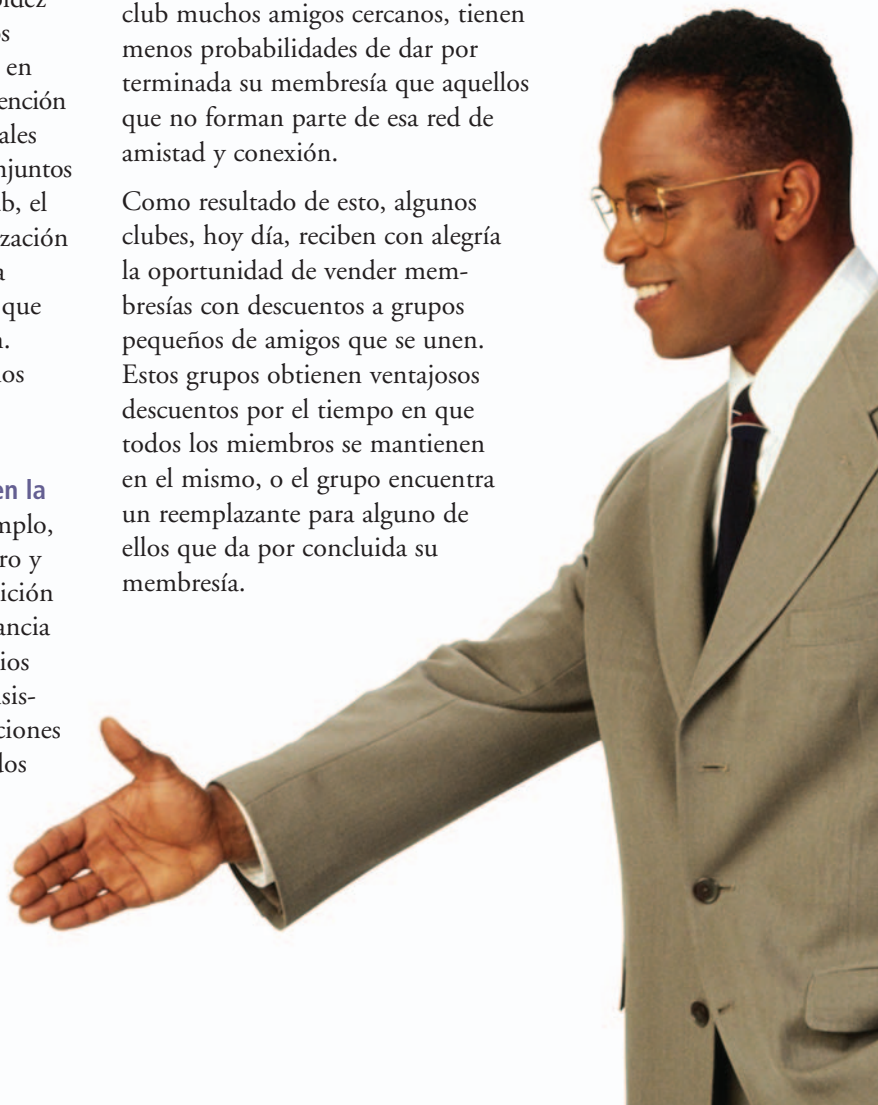
**Algunos de los factores que forman parte en la adquisición de los miembros, también lo están en la retención de los mismos, y viceversa.** Como ejemplo, la mejora de las instalaciones, que podrían, primero y principal, estar diseñadas para aumentar la adquisición de socios, puede también ser un factor de importancia en aumentar la retención de miembros. Los estudios realizados por IHRSA han indicado de forma consistente que los clubes que invierten en reestructuraciones y mejoras también pueden lograr amplios resultados tanto en los ingresos de dividendos como en la retención de los miembros.

Esto implica que la adquisición de socios y la retención de los mismos no están en contradicción. De hecho, pueden actuar como iniciativas que se refuerzan mutuamente.

**La puesta en práctica de grupos con descuentos ventajosos (Group Advantage Pricing –GAP–) puede ser un factor que mejora la atracción de socios y la retención de los mismos.** El GAP es un sistema a través del cual los miembros que se unen en grupos pueden tener una cuota más baja. Por ejemplo, si tres personas se unen, pueden obtener un 10% de descuento en las cuotas; si cinco personas se juntan, obtienen el 20% de descuento; y si 10 personas se unen, obtienen un 30% de descuento. Estos descuentos estarán en vigencia mientras los socios continúen como grupo.

El GAP está dirigido a aumentar lo que sabemos es el principal factor en la retención, a saber, la conexión entre los miembros. Como se estableció anteriormente, los usuarios que utilizan aparatos solamente y permanecen aislados, son los que tienen más probabilidades de dar por terminada su membresía, más que cualquier otro tipo de usuario. En contraposición, los miembros que tienen en el club muchos amigos cercanos, tienen menos probabilidades de dar por terminada su membresía que aquellos que no forman parte de esa red de amistad y conexión.

Como resultado de esto, algunos clubes, hoy día, reciben con alegría la oportunidad de vender membresías con descuentos a grupos pequeños de amigos que se unen. Estos grupos obtienen ventajosos descuentos por el tiempo en que todos los miembros se mantienen en el mismo, o el grupo encuentra un reemplazante para alguno de ellos que da por concluida su membresía.





Este tipo de arreglo es similar en algún sentido a la promoción de venta de Southwest Airlines, en la que se invitaba a un amigo sin cargo. Esto tiene dos ventajas: la primera vincula a un grupo de miembros y produce cohesión; la segunda, en el caso de que algunos de los miembros desee dar por terminada su membresía, el mismo grupo es el que tiene que encontrar un reemplazante.

**Un equipo de ventas excepcional puede abrumar a un staff débil y comenzar a ser un factor influyente en el índice de deserción de miembros.** La razón para ello es doble: primero, este tipo de equipo de ventas, con asiduidad inducirá a muchas personas a hacerse socias del club aunque todavía no estén preparadas para realizar ejercicios de manera regular; y segundo, pueden llenar el club de usuarios en determinados momentos del día, en un corto período, de manera tal que los procedimientos de integración terminarán siendo aplastados. En efecto, cuanto más fuerte sea el equipo de ventas, mayor será el riesgo de deserción de miembros.

**Obtener la "clase correcta" de miembros es un factor de relevancia en la retención.** Por ejemplo, los clubes que tienen un número considerable de familias, de miembros exclusivos, gente de edad madura, de personas que practican deportes de raqueta y más socios que estén geográficamente cerca del club, tendrán un índice de retención más elevado que los que no posean estas características.

Lo que muchas veces se pasa por alto aquí es la posibilidad de manejar la perspectiva a largo plazo, para obtener así la clase de miembros correcta.

Por ejemplo, si se sabe que los miembros de más de 35 años y las familias tienen un índice de retención elevado, por sobre los más jóvenes y los solteros, entonces los incentivos deben apuntar a atraer a un gran número de estos tipos de usuarios que tiene un gran valor económico para el club.

## LO QUE PODEMOS HACER

**Use la matrícula de inscripción como mecanismo para la comercialización de cada aspecto de su club.**

Aplique en la matrícula de inicio servicios específicos tales como el personal trainer, las clases de introducción a yoga, la guía nutricional, los minimasajes, etc. Conviene

darse cuenta de que existe una correlación no sólo entre el uso frecuente de las instalaciones en la retención de los miembros, sino también en la cantidad de servicios que se usan y la retención. Consecuentemente, en cada experiencia de un nuevo miembro procure iniciarlo en cada uno de los servicios que ofrece el club.

**Desarrolle oportunidades adicionales atractivas para cada membresía.** Cuando se está al tanto de que las parejas y familias tienen un elevado índice de retención en comparación con los miembros que concurren solos, se deberían crear continuamente oportunidades adicionales para estas personas, de manera tal que se motiven e incorporen a sus parejas y familiares al club. Lo mismo ocurre con los padres respecto de sus hijos y otro tanto con amigos para que realicen actividad física juntos. Lo experimentado fehacientemente en la industria es que los pequeños grupos (parejas, familias, amigos o grupos de trabajo) aumentan la retención de los miembros tanto como incrementan los ingresos del club por socio.

**Reconocer que los miembros para quienes el club es más conveniente en términos de accesibilidad, son los que probablemente permanezcan por períodos más prolongados, en comparación con aquellos que viven o trabajan lejos.** Conviene asegurarse de que la adquisición de nuevos usuarios esté enfocada en la gente que trabaja o vive en un radio de una milla (1,6 kilómetros) del club. Éstas son las personas que, como grupo, tienen menos probabilidad de abandonar para incorporarse a un competidor. La comentada es otra manera de enfocar y atraer a los correctos candidatos e impacta en los índices de retención de miembros. Las estadísticas de la industria afirman que dentro del radio de una milla (1,6 kilómetros), la tasa de penetración alcanza el 30%. En términos de vulnerabilidad en cuanto a los competidores, este tipo de miembros es el que probablemente menos se cambie a un club más alejado de su actividad cotidiana.

**Haga lo que esté a su alcance para incorporar al mejor amigo del usuario al club.** Reconozca que los clientes cuyo mejor amigo es también miembro, tienden a elevar el índice de retención en mayor proporción que aquellos que no tienen amigos cercanos en el club. De modo tal que es sustancial comprender la forma de adaptar promociones de otras industrias.

# Sistemas. Lo que hemos aprendido

**Un tema relativo a sistemas.** A pesar de que la retención estará siempre relacionada con circunstancias aleatorias relativas a la amabilidad, está asociada mucho más aún con sistemas –sistemas de integración de los miembros, de reconocimiento, de activación, de retorno, de apreciación, de feedback, etc.– Desarrollar e implementar este tipo de sistemas es una de las más altas prioridades de cualquier gerente de un club.

**Pocos clubes rastrean el promedio de vida de sus miembros.** El promedio de vida de los miembros es, para nuestro propósito, diferente

del índice de cancelación de la membresía. Muchos clubes siguen percibiéndolo de esta manera. Sostienen que si el índice de cancelación es del 40%, entonces el promedio de vida de una persona en un club es de 2,5 años. Si bien es ésta una forma de percibir el promedio de vida de un miembro, no es la más útil. Lo mejor es concentrarse, con una base mensual, sobre el promedio de vida de los miembros que han dejado de concurrir. Esto puede ser hecho simplemente tomando, cada mes, la cantidad de personas que renunciaron a su membresía, y dividiendo luego esa cifra por el número de meses que esos miembros concurrieron al club. De esta manera se obtiene el promedio de vida de los socios que se alejaron. Por ejemplo, si en marzo ocurrieron 100 bajas, y el total de meses de esas personas asociadas al club fue 1.500, entonces el promedio de vida de los miembros fue de 15 meses.

Una ventaja que existe en hacer el cálculo de esta forma, es que abre los ojos a saber, precisamente, cuándo y dónde el club es más vulnerable a perder a sus nuevos miembros. Calculándolo así, un club puede determinar exactamente cuán rápidamente está perdiendo la mayoría de sus nuevos socios. Esto puede establecer, por ejemplo, qué porcentaje de sus nuevos miembros se están alejando en los meses 1 a 3, 4 a 6, 7 a 9 y 10 a 12.

Esta información abre la puerta a oportunidades de táctica y estrategia. Y, por otra parte, el extender la vida de los miembros, impacta en el resultado financiero.

**La causa principal de un promedio de vida corto de los miembros es una cancelación temprana de su membresía.** Esto se refiere a los socios que efectivamente cesaron con su membresía en los primeros 180 días. Éste es el corazón del desafío que se presenta en la

retención de miembros. La manera más segura de extenderlo es desarrollar sistemas que contrarresten los procesos de cesación temprana. ¿Cuán temprano comienza el proceso de cancelación de la membresía? Como dijo tiempo atrás un experimentado agente vinculado con el manejo de clubes, comienza cuando la tinta se ha secado en el formulario de inscripción. Desde ese preciso momento, el socio está sujeto a fuerzas centrípetas y centrífugas. Las fuerzas centrípetas unen más al nuevo miembro con el club, mientras que las centrífugas trabajan para separarla. La meta para cada club es reforzar las fuerzas centrípetas y debilitar las centrífugas.

Pero es necesario comenzar este proceso lo antes posible. Cada esfuerzo necesita estar hecho para acercarse al socio tanto como se pueda *en los primeros 90 días de su membresía.*

Cada club, como cada persona, tiene sólo una chance para dar la primera impresión. La primera impresión suele ser duradera. La manera en que el club trabaja con su nuevo miembro en los primeros 90 días, tenderá a determinar cómo esa persona percibirá y evaluará al club en un futuro distante.

**Los sistemas informáticos para la administración de la relación con los clientes (Customer Relationship Management –CRM–) o para la administración de la relación con los miembros (Member Relationship Management –MRM–), en la industria de los gimnasios, están todavía en un estadio de desarrollo inicial y no han desplegado todo su potencial.** Por sí mismos, los clubes no son capaces de resolver el tema de la retención como sería deseable. De manera ideal, en cualquier lugar en el que un nuevo socio se une al club, los datos de este nuevo miembro deberían incluir todos los factores que se consideran importantes para la retención, incluyendo el tipo de miembro, la edad, su cercanía al club, el nivel de solvencia, la actividad a desarrollar, etc. Si esto fuese posible, el club debería estimar la tasa relativa de retención de cada segmento de sus miembros. Esto, en sí mismo, incentivará a los clubes a estar más consustanciados en enfocar y atraer a los candidatos correctos, lo que es un factor crucial en el rompecabezas de la retención de miembros.

**Pocos clubes rastrean la deserción de sus miembros segmento por segmento.** En síntesis, no saben los diferentes índices de deserción por edad, tipo de actividades a desarrollar, distancia del club, nivel de solvencia, tipo de miembro y experiencia previa en otros clubes, etc. ¿Por qué es esto importante? Como el gurú de la industria del fitness Ted Levitt dijo en su libro *The Marketing Imagination*: “Si no está pensando en segmentos de mercado, simplemente no está pensando”. Más en este sentido lo expresa el proverbio que reza: “Si no sabe hacia dónde se dirige, tomará cualquier calle para llegar”. Sin realizar una segmentación, es altamente improbable que se descubran las soluciones correctas en el desafío de la retención.

**Existen diferentes índices de deserción para cada segmento de actividad desarrollada por los miembros del club.** Los jugadores de tenis, los de squash, los que participan de ejercicios en grupo, los que toman clases de yoga, con personal trainers, los que utilizan el spa, etc., todos tienen diferentes índices de retención, tanto como los miembros de cada segmento tienen distinto valor económico para el club. Todos estos puntos se refieren a que las mejoras en la retención de los miembros necesariamente incluyen un análisis de los diferentes segmentos. Sin este análisis, las iniciativas de retención pueden poner en práctica estrategias de aplicación que podrían perder el blanco por completo. Cada segmento tiene su distintivo procedimiento táctico.

Esto también deja en claro que lograr una retención óptima está determinado por el desarrollo del sistema informático, que puede proveer rápidamente información precisa y de máxima utilidad sobre la deserción de socios.

**Pocos clubes tienen programas de reconocimiento y recompensa.** En la mayoría de los clubes, el trato es el mismo para todos los socios, sin importar si han sido miembros por 1 o 20 años, o si gastan en el club US\$ 500 o US\$ 5.000. Por lo cual, desde la perspectiva de los miembros, la retención de los mismos nunca es reconocida o recompensada. La implementación de sistemas de reconocimiento y recompensa proporciona al club una oportunidad única y favorable de comunicarse con sus mejores clientes.

**Las encuestas periódicas pueden proveer elementos para implementar las mejoras que les gustaría observar a los miembros del club.** Tales encuestas son una clave para las inversiones del futuro, y sabemos que los clubes que periódicamente invierten en mejoras, obtienen una retención más elevada que aquellos que no lo hacen.

**Los “agentes comerciales” pueden proporcionarles a los clubes información valiosa.** Pueden ofrecer el punto de vista del usuario respecto de la calidad de los servicios de telefonía, recepción, personal de fitness, limpieza del guardarropas, etc. Estos agentes comerciales les proporcionan al club elementos adicionales de cómo los miembros están experimentando al club en el día a día.

## LO QUE PODEMOS HACER

**Ayudar a cada gerente general a entender que aunque la hospitalidad es el corazón de la retención de los miembros, los sistemas son su mente y su alma.** Los sistemas que son esenciales incluyen: la recepción, la integración de nuevos miembros, el reconocimiento y recompensa, la “recuperación” de la cancelación de la membresía, la apreciación, la participación de los miembros y el feedback.

**Contabilice el resultado.** Aunque esto sea obvio, muchos clubes todavía no lo hacen. Básicamente, existen al menos cuatro maneras de rastrear la deserción de miembros. Todas ellas pueden ser desplegadas en un período mensual, cuatrimestral y anual.

Primero, cada mes, cuatrimestre y año, se debe rastrear el número absoluto de bajas. El objetivo aquí es reducir el número absoluto de bajas mes a mes, cuatrimestre por cuatrimestre y año tras año.

Segundo, rastrear el porcentaje del total neto de miembros que se han perdido cada mes, dividiendo el número neto de miembros al comienzo de cada mes por el número de bajas durante el mes. Este número es útil para dimensionar la deserción de miembros.

Tercero, cada mes rastree el promedio de vida de los miembros que cesan dividiendo el total de meses que permaneció en el club por el total de cancelaciones del mes. Este número le dirá si se está extendiendo el promedio de vida de los miembros.

Cuarto, rastree los abandonos tempranos; por ejemplo, sobre una base mensual, busque el número de nuevos miembros que cancelaron su membresía entre los seis meses a un año de haberse inscripto. Este número, si se mueve en la dirección correcta, es un indicador de que el programa que ha lanzado es útil.

### **Determine e incentive los objetivos de retención de miembros de manera mensual, cuatrimestral y anual.**

Anote, rastree y valore los logros en la retención, de manera tan diligente como generalmente se les sigue la pista a los éxitos en la atracción de nuevos miembros. Hoy día, casi cada club compite con sí mismo cada mes sobre la base de las operaciones realizadas a lo largo del año hasta la fecha (Year To Date –YTD–) para que las nuevas ventas de este marzo, por ejemplo, sean el objetivo que apunta a exceder en marzo del año próximo. Para cada club, esto es una victoria, una importante victoria. El objetivo cada mes es tener el mejor resultado del mismo mes del año anterior. El mismo tipo de competición interna necesita ser aplicado al total de cancelaciones del mes. Por ejemplo, si el club tenía 80 membresías que fueron finalizadas en febrero del año anterior, el objetivo para febrero del año siguiente va a ser que ese número descienda a 70. Como se dijo anteriormente, a medida que los mercados comienzan a ser más competitivos, los logros en la retención también empiezan a ser más importantes.

**Rastree las diferencias.** Apunte los diferentes porcentajes de retención de acuerdo con las distintas edades, actividades, frecuencias de utilización, gastos por parte de los miembros, tipo de socio (soltero, parejas, familias), distancias del club, cancelación mensual y segmentos de experiencias previas con el fitness. Una vez que el club sepa dónde y cuándo es más vulnerable, puede comenzar a realizar acciones tendientes a corregir y mejorar las diferentes áreas.

**Índice de riesgo de los nuevos miembros.** Desarrolle un método con el cual pueda medir el índice de riesgo de los nuevos socios, en referencia con la probabilidad de que comiencen a ser miembros inactivos o cancelen su membresía en un período de un año. Al basarse en la frecuencia con que concurren, se puede dividir los socios en: de alto riesgo (de 1 a 49 utilizaciones por año); riesgo medio (50 a 99 utilizaciones por año) y bajo riesgo (de 100 a más utilizaciones por año). Se puede determinar el porcentaje de miembros en cada grupo, tanto como el porcentaje de deserción por cada grupo. También es útil desarrollar estrategias e incentivos para mover a los socios que están en la franja de riesgo alto a la de mediano riesgo, y a éstos al segmento de bajo riesgo.

**Busque los mejores indicadores que conduzcan a alcanzar altas tasas de retención.** Además del uso del club, comience a rastrear los variados indicadores de pérdidas y ganancias en la retención de sus miembros, como por ejemplo el porcentaje de socios que participa en clases de personal trainer, los programas de ejercicios en grupo y el porcentaje de socios que gasta como mínimo 50 centavos en compras por cada dólar de la cuota. Si estos (y no otros) porcentajes se mueven en una dirección positiva, la probabilidad de incrementar la retención de miembros aumenta. En mi opinión, la manera de afrontar la retención no es abordando el asunto en sí mismo, sino la manera de abordar los indicadores (muchos de estos indicadores están presentados en el Apéndice B).

## El espacio físico. Lo que hemos aprendido

**La limpieza del club será siempre un factor fundamental en la retención de los miembros. Éstos esperan que las instalaciones estén siempre limpias.** Cuando no lo están, está reflejando a la dirección de la gerencia. Cuando un club es limpio, en sí mismo no mejorará la retención de sus miembros; pero un club desorganizado, sucio y descuidado, con seguridad ayudará a aumentar el índice de cancelación de membresías. Esto les da a los socios una excusa obvia para los reclamos y activa una operación de habladurías negativas acerca del club que pueden ser rápidamente inmanejables. De esta manera, los clubes que son desprolijos y sucios, les dan razones para comenzar a buscar otro lugar mejor.

**Los clubes que tienen espacios confortables, donde los socios puedan tener una vida más sociable, tenderán a aumentar la retención de sus miembros más que los que no tienen estos espacios.**

Casi todos los clubes con un índice de retención que es significativamente más elevado que el de sus competidores, poseen estos espacios. En algunos clubes, tales espacios abundan. Son los cuartos donde están los lockers, los cafés y las áreas panorámicas adyacentes a las canchas de básquetbol, squash y tenis. También rodean las áreas cubiertas cercanas a la piletta de natación y las externas. Son lugares confortables donde la gente se visita, observa a sus niños o espera su turno para comenzar a jugar.

Aunque muchos ven estos espacios como no productivos, los clubes que tienen altos índices de retención les dan un valor preponderante. Son precisamente estos espacios los que lo

hacen un club. No conozco ningún club que tenga una retención excepcional y que no posea estos lugares. Una vez más, es la conexión entre los miembros una pieza fundamental del rompecabezas de la retención. Los clubes donde los espacios sociales facilitan tal interrelación funcionarán mejor que aquellos que están diseñados para apurar a la gente para que entre y también para que se vaya.



**Los clubes, de acuerdo con su edad, corren el riesgo de aumentar el índice de deserción.** De esta manera, en circunstancias normales, mientras que en el primer año un club nuevo podría tener un índice de deserción de entre el 25 y 30%, en el segundo año este rango podría estar entre el 30 y el 40%.

Esto es, en gran parte, relativo puramente a la edad. En el primer año se está tratando sólo con los que abandonan en su primer año, en el segundo se debe a los que abandonan en el primer y segundo año de su membresía.

**La "ceguera del negocio" es una enfermedad universal que afecta en mayor o menor grado a todo gerente y dueño de clubes.** Este tipo de ceguera es un impedimento que se presenta en el club día tras día y en consecuencia comienza a no verse el gradual deterioro de las alfombras del club, el recubrimiento de las paredes, las áreas de los lockers, etc. Como resultado de esta aflicción universal, se necesita generalmente un "ojo externo" para identificar los lugares donde el club ya dejó de ser competitivo.

**El diseño del club, su decoración y amoblamiento, son piezas estratégicas de retención.** La funcionalidad para la cual muchos clubes están diseñados es unidimensional. Esto ocurre también en muchos restaurantes de comida rápida que no están diseñados para el confort y el placer, sino para que haya un rápido recambio de la clientela. Los clubes con estas características no están pensados para el relax, la vida social, para una comida o un café en un momento recreativo. En este caso no existen excepciones a la regla, ya que los clubes con una visión apuntada a la retención, tienen espacios que invitan a la vida social.

## LO QUE PODEMOS HACER

**Mejore continuamente su negocio.** Considere lo dicho por el legendario Red Lerille, quien públicamente se desafió a sí mismo a realizar significativas mejoras en su club, pero no cada tres meses o cada año, sino cada mes. Durante 25 años Lerille ha colocado este mensaje en su club, destinado a sus usuarios: "Si algún mes el club no realiza mejoras considerables en sus instalaciones, cada uno de los usuarios tendrá el siguiente mes gratis". Las mejoras continuas del club son una pieza inseparable de la fórmula para el aumento de la retención.

**En cuanto a los planes para el futuro, hay que saber que los espacios para la vida social son un componente integral de los clubes que tienen los mejores niveles de retención en la industria.** Tales espacios no son improductivos en términos de adquisición de miembros ni de retención de los mismos. Esta industria necesita unir la salud con el hedonismo. Sólo haciendo la experiencia en el club tan socialmente agradable como sea posible, se podrá convencer a la gente para que permanezca en la dura tarea de ponerse y mantenerse en forma. Las palabras de George Sheehan suenan hoy tan verdaderas como hace 25 años, cuando dijo por primera vez: "Nadie puede mantener por mucho tiempo una actividad, a menos que ésta esté ligada al disfrute, al placer y a la satisfacción".

## APÉNDICE A CÓMO CALCULAR LA DESERCIÓN

La deserción de los miembros se mide sobre una base anual, ya que los socios se acoplan al club y cancelan sus membresías cada mes. La fórmula de deserción es calculada de mejor manera usando el promedio al inicio del mes, para un período que vuelve a comenzar cada doce meses. Las definiciones de estas condiciones son las siguientes:

	Membresías al comienzo del período (informe de miembros)
+	nuevas membresías
+	miembros nuevamente admitidos; los que habían cancelado en períodos anteriores
-	membresías dadas de baja
	miembros al final del período

*Note que esta definición excluye todos los cambios en las categorías de pagos entre los clientes, como cuotas más elevadas y otras con descuentos.*

**Deserción de miembros** =  $\frac{\text{al conjunto de bajas en un período de doce meses}}{\text{las nuevas membresías en un período de 12 meses}}$

### EJEMPLO

Mes	Nuevas membresías	Membresías dadas de baja
Enero	2.000	60
Febrero	2.025	60
Marzo	2.040	110
Abril	2.060	75
Mayo	2.090	50
Junio	2.100	60
Julio	2.125	60
Agosto	2.130	50
Septiembre	2.140	60
Octubre	2.150	70
Noviembre	2.175	70
Diciembre	2.190	60
<b>TOTAL</b>	<b>25.225</b>	<b>785</b>
<b>Promedio</b>	<b>2.102</b>	
<b>Deserción de miembros = 785 ÷ 2.102 = 37,3%</b>		

Fuente: *Uniform System of Account for the Health, Racquet & Sportsclub Industry*

## APÉNDICE B

### PRINCIPALES INDICADORES DEL AUMENTO EN LA RETENCIÓN DE LOS MIEMBROS

- El incremento de la utilización diaria, semanal y mensual por miembros.
- Incremento del ingreso por miembro.
- Incremento del porcentaje de ingreso en gastos no correspondientes a la cuota.
- Incremento del porcentaje de miembros que superan los 35 años.
- Incremento del porcentaje de miembros que superan los 50 años.
- Incremento del número de familias.
- Incremento del número de parejas.
- Incremento de miembros que viven o trabajan en un radio de una milla (1,6 kilómetros) del club.
- Incremento del porcentaje de tiempo que el gerente general pasa conversando con los miembros.
- Incremento del porcentaje de miembros que participan en programas de entrenamiento, grupos de ejercicios, yoga, Pilates, etc.
- Incremento del número de miembros que participan de actividades sociales en el café o en el restaurante.
- Mensual, trimestral y anualmente se reconocen y recompensan las mejoras en la retención con incentivos en efectivo.
- El club ha establecido reconocimientos y recompensas para los miembros que tienen membresías por períodos prolongados, un alto consumo y utilización de las instalaciones.
- El gerente general es estimado y reconocido por su nombre por los cientos sino miles de miembros.
- El personal está permanentemente entrenando a los miembros en el óptimo uso del equipamiento de fitness. Están también particularmente alertas en la asistencia a los nuevos miembros en el uso de dichos equipos.
- El sistema de “lanzamiento de nuevos miembros” provee a todos los nuevos usuarios con introducciones complementarias a todos los servicios del club.
- El entrenamiento de la hospitalidad es un evento programado de entrenamiento que incluye a todo el staff. La dirección general del club da ejemplo de este entrenamiento en una diaria interacción con los usuarios.
- El club emplea múltiples mecanismos de interacción, incluyendo (pero no limitándose) a los agentes comerciales, comités de asesoramiento, tarjetas electrónicas con comentarios y encuestas anuales a los usuarios.
- Incremento de la utilización total por mes y por miembro.
- El rastreo continuo de los halagos recibidos por el staff por la calidez, amabilidad y ayuda recibida.
- Respecto de la competencia, el club es líder indiscutible en el mercado en términos de pulcritud.
- La puesta en práctica de paquetes de recompensa por las mejoras en la retención sobre una base mensual, trimestral y anual.
- El club es organizado en dos equipos complementarios: uno encargado de la adquisición de nuevos miembros –que es compensado por su incremento en el número de usuarios– y un equipo encargado de la retención –que es compensado sobre la base del aumento en la retención.
- El objetivo central del trabajo del gerente es la retención de los miembros.
- La compañía busca continuamente mejores prácticas de retención de miembros.



## APÉNDICE C

### LO QUE NO PODEMOS CAMBIAR

#### En general, el cielo no es el límite para la retención.

El más alto índice de retención alguna vez alcanzado en los centros fitness es, de acuerdo con nuestro conocimiento, del 97%. Este índice ha sido logrado por el Oakwood Athletic Club, en Lafayette, California. Existen pocos clubes que han llegado al rango del 93 a 94%, entre ellos está el Rochester Tennis and Swim Club, en Rochester Hills, Michigan, y al Houstonian Club, en Houston, Texas.

Aunque estos números han sido logrados y es muy valioso saber los límites posibles más elevados, para la mayoría esa cifra es mucho más modesta. Para los clubes de tenis y squash, el promedio de retención es del 80 a 85%, y esto sería considerado espléndido. Para los clubes deportivos, donde se realizan múltiples actividades (sin tenis), una tasa de retención del 75% o mayor, sería vista como un logro mayúsculo. Y para los clubes de fitness solamente, un índice del 70% o más sería considerado por la mayoría de los veteranos de la industria como un desarrollo excepcional.

Éstos son los ideales. La mayoría de los clubes está cerca de estos ideales. De cualquier manera, es importante establecer los niveles y reconocer lo que es posible y real.

Sabemos que una vez que el club haya superado el punto de equilibrio, es decir, que se cubran todos los gastos, más del 75% de cada dólar pagado por cada miembro, se dirige hacia la utilidad neta.

**Gran parte de la deserción en todo club es incontrolable.** Existe un número sustancial de gente que se aleja de los clubes por razones que son totalmente ajenas al control del club, como los cambios de residencia, de lugar de trabajo, muerte, enfermedad, lesiones, divorcios, quiebra financiera, etc. Estos factores, tomados de manera conjunta, pueden alcanzar del 25 al 35% de la pérdida total del club, dependiendo de muchos factores.

Matemáticamente, esto significa que si el porcentaje bruto de deserción es del 40%, al menos una tercera parte de este número de pérdidas es incontrolable. De tal manera que el porcentaje controlable de deserción para este club sería del 25% y no del 40%.

Esto implica dos hechos importantes: primero, la deserción controlable del club es siempre sustancialmente más baja que la deserción bruta; y segundo, si un club posee un porcentaje bruto de retención que oscila entre el 75 y el 80%, probablemente ya está operando al máximo de sus posibilidades.

**El índice de movilidad en algunas comunidades es más alto que en otras.** Por ejemplo, en algunas áreas urbanas, el índice de movilidad anual entre los adultos jóvenes alcanza el 30%. Sabemos que a una tasa de alta movilidad le corresponde una tasa de deserción también elevada.

Asimismo, los clubes que están localizados en áreas pobladas de adultos jóvenes de entre 18 y 34 años, tienen una ventaja y una desventaja. Respecto de la adquisición de nuevos miembros tiene una gran ventaja, ya que la tasa de penetración va a ser considerablemente mayor a la de cualquier otro segmento. Por otra parte, en cuanto a la deserción, en este tipo de clubes esta población es más transitoria que cualquier otro segmento de edad.

**El índice de retención varía de manera sustancial, de acuerdo con el tipo de club.** Sabemos que mientras la mayoría de los clubes de fitness retiene sólo entre el 50 y 65% de sus miembros cada año, existen muchos clubes con múltiples actividades con un índice de retención que tiene un rango del 75 al 80%. Este tipo de clubes podría ser, en términos de servicio a los miembros, igualmente bien manejado. La obvia deducción aquí es que los índices de retención varían de acuerdo con el tipo de club.

### **No hay respuesta única ni sencilla para la retención.**

Si alguien fuera a desarrollar una fórmula para la retención, dicha fórmula incluiría una ecuación multifuncional con al menos 40 variables. Cada variable sería igualmente importante y ponderada de diferente manera.

En años anteriores, en revistas comerciales de la industria y en otros lugares más, se podían leer soluciones simplistas: “Si los clubes hacen X o Y, entonces el tema de la retención está solucionado”. Como veteranos de la industria sabemos que esto no tiene sentido. No sólo estas variadas soluciones están erradas, sino que también, como consecuencia, mucha gente hoy mira a la deserción de los miembros como un tema sobre el cual poco y nada se puede hacer.

Como resultado, cientos de clubes han abandonado toda iniciativa tendiente a mejorar el índice de retención. Su respuesta operativa a los desafíos de la deserción están centrados en “correr más rápido”, lo que significa que concentran sus esfuerzos en vender más membresías que las que pierden.

Éste es un círculo vicioso, en el cual cuanto más rápido se corre, más rápido se necesitará correr mañana. No tiene solución. Es, en efecto, una estrategia que más tarde o más temprano lleva al fracaso.

**Existen temas estacionales comprendidos en el desafío de la retención.** Por ejemplo, para mucha gente en el nordeste y centro-norte, el patrón de uso del gimnasio en los meses de verano experimenta un cambio cuantitativo, ya que prefieren las actividades al aire libre. Se complica aún más cuando salen de vacaciones, con la consabida interrupción de sus actividades en el gimnasio.

En resumen, el verano es un tiempo en el que la gente se separa del régimen de actividades que realizaba en el invierno y, por lo tanto, de sus clubes. Como las separaciones en las parejas, que indican siempre un preludio al divorcio, el distanciamiento de los centros de fitness es un preludio para la cancelación de la membresía. Durante el verano, en muchos lugares de los Estados Unidos, las actividades al aire libre predominan. La utilización del club comienza a ser menos regular. Estos meses son un período de alta vulnerabilidad respecto de la retención de los miembros.

**Los clubes deportivos con servicios completos que tienen índices brutos de retención del 70 al 80%, están funcionando casi tan bien como puede esperarse de ellos.** Por lo tanto, desde la perspectiva del retorno de la inversión (Return On Investment –ROI–), podría no tener sentido para determinados clubes embarcarse en alguna nueva y costosa iniciativa. Lo mismo se puede decir de los clubes que ofrecen sólo fitness y que hayan logrado un índice de retención considerable que oscile entre el 65 y el 70%. Nosotros creemos que estos clubes se están desarrollando en el nivel más alto de sus posibilidades y que están bien aconsejados al concentrar las futuras decisiones en reforzar el proceso actual, más que embarcarse en nuevos proyectos.

## APÉNDICE D COMPETENCIA

**La deserción de miembros se eleva cuando un nuevo competidor entra al mercado.** Los clubes pueden perder tanto 50 como 1.500 usuarios cuando un fuerte competidor se incorpora a un mercado en particular.

Cualquier club que supone que un nuevo competidor no puede hacer mella en su leal clientela, está en un error. Cada nuevo competidor necesita ser evaluado cuidadosamente. Los clubes que toman esto a la ligera están encaminándose a un problema. La contraparte es que las instituciones que asumen esto con seriedad, tienen la posibilidad de combatir al nuevo competidor incluso antes de que este club abra sus puertas. Este tipo de clubes algunas veces se sorprenden por lo eficiente de su accionar, ya que neutralizaron los efectos que podían haber aparecido.

Por el contrario, cuando un club piensa que es invulnerable, puede perder mucho, al punto de no poder superarlo.

**Algunos clubes funcionan como imanes.** Éstos son clubes a donde se puede ver tanto a gente del mundo de los negocios y líderes profesionales como a políticos conocidos, atletas, médicos, abogados, CEO's, etc. Tales clubes, que funcionan como grandes imanes, generalmente tienen un índice más alto de retención que otros en la misma área. Casi todos los estadounidenses se entusiasman al estar afiliados a un club que tiene un aura de éxito. Como resultado, los miembros exitosos y más aún las celebridades son, en sí mismos, un elemento de atracción en cuanto a retención de miembros.

**En el mercado existen clubes específicos que ganan reputación por ser los mejores lugares adonde concurrir.**

Algunos clubes atraen a los mejores jugadores de tenis, otros a los mejores jugadores de squash o a los de básquetbol. Incluso algunos obtienen la reputación de tener a los mejores maestros de yoga, los mejores personal trainers, los mejores profesionales del tenis o los mejores campamentos. Cuando un club suma reputación por ser "lo mejor de su raza" en la categoría A o B, esto sirve como un imán respecto de la retención y atracción de los miembros.

Además, existe una pregunta que cada club necesita hacerse, y es la siguiente: ¿para qué se quiere ser famoso? Si un club es "lo más común" del mercado sin poseer ninguna cualidad que lo identifique, será vulnerable por siempre a cada viento que sople en su camino.

## APÉNDICE E

### DMB SPORTS CLUB, SCOTTSDALE, ARIZONA

La retención comienza desde el primer minuto en que su miembro o potencial miembro entra por la puerta principal de su club. El diseño del lugar servirá de mucho para hacer sentir a la gente bienvenida y confortable desde el comienzo de su experiencia en el club. Nuestras instalaciones están diseñadas de tal manera que lo primero que la gente ve al entrar es el escritorio de la recepción y muchos rostros sonrientes, no ve un mar de aparatos de ejercitación. La segunda área a la que la gente entra es el café y la sala de estar, con usuarios compartiendo un momento de relax, comiendo y socializando. Como el club es nuestra vida, yo creo que muchos operados olvidan que cuando los nuevos usuarios entran por la puerta principal, pueden estar atemorizados.

El punto de venta ofrece una gran oportunidad para poner en práctica la retención. Nuestro staff encargado de esto comienza con un tour para que el usuario empiece a relacionarse con el lugar. Antes de comenzar, nos sentamos con el cliente para poner en claro los objetivos y metas. Cada candidato completa nuestro cuestionario, el que luego va al Departamento de Fitness, junto con el perfil de interés del usuario, el que es dirigido a nuestro Departamento de Actividades. El staff de ventas programa una orientación de actividades con el cliente en el punto de venta. Nuestro director de actividades telefonará al nuevo cliente dentro de la semana para preguntar sobre algún interés especial, programas y actividades que el usuario ha indicado como de su especial interés. Actualmente, estamos en el proceso de creación de una lista que agrupe los intereses de los usuarios, que nos permita enviarles e-mails a los interesados en actividades específicas como senderismo, golf, bicicleta, etc. El representante de ventas, quien registró al usuario, se contactará con él en el club o lo llamará a los cinco o siete días posteriores a su inscripción. Esto le proporciona al cliente un rostro familiar y un contacto más personal en caso de que alguna pregunta le surja sobre su membresía.

por Carol Nalevanko, *presidenta*

En el momento de su registro, el cliente recibe un bolso de bienvenida y una tarjeta para utilizar todo el club dentro de los primeros 30 días. Esto le permite al nuevo miembro experimentar diversas áreas del club. Si concurre a seis de las áreas que se encuentran en esa tarjeta, se le obsequia una remera con el logotipo del gimnasio. Uno de los aspectos cruciales en la retención es la construcción de relaciones. Nuestra habilidad para que el staff se conozca, los miembros se conozcan y los miembros conozcan al staff, es un elemento clave en la construcción de relaciones duraderas con nuestros empleados y con nuestros socios.



A todos nuestros empleados se los estimula para participar en programas de actividades en el club. Es muy importante tener la estrategia de “puertas abiertas” y estar siempre disponibles para que los miembros se acerquen y hablen con nosotros. La construcción de lazos fuertes con los miembros y con el personal crea un profundo sentido de pertenencia. Ponemos un gran énfasis sobre la importancia del elemento social. Una de las áreas que ayuda en la retención es la creación de clubes dentro del club. Encontramos empleados con un especial interés. Por ejemplo un personal trainer que le encanta andar en bicicleta, el director de actividades que se entusiasma con el senderismo, etc. Entonces tenemos a esos empleados para encabezar el club de ciclismo y el club de senderismo, etc. Poner a esos miembros juntos, con intereses similares y darles las oportunidades de reunirse en pequeños grupos, ha sido una tremenda ayuda en la formación de importantes amistades.

Mensualmente tenemos *happy hours*, degustación de vinos, desayunos para los miembros, excursiones de esquí y de golf, y cada tres meses agasajos para los miembros. Los clientes son alentados a traer invitados sin costo a todos los eventos sociales.

Nuestro club también provee un sólido programa de eventos para los niños. El hábito de la ejercitación se logra cuando se introduce en una edad temprana.

Una cuota de inscripción significativa proporciona un sentido de compromiso que ayuda de manera sustancial a la retención de los miembros, en un porcentaje que va del 85 al 88%. Aunque muchos clubes tienden a realizar descuentos en sus cuotas de inscripción, es posible mantenerse firme en el precio, mientras se le proporciona un valor incuestionable a la inversión realizada por los miembros. Busque la manera de organizar cada tres meses eventos sociales gratuitos, un café gratis cada mañana, oficina de negocios para los miembros y muchas oportunidades de intercambio de servicios que pueden ayudar y contribuir con las necesidades individuales de los usuarios. Cada mes nosotros trabajamos creando alianzas de cooperación con los comercios de la zona. Esto nos permite poder ofrecerles a los clientes certificados de compra para los restaurantes de las inmediaciones, eventos deportivos, servicios en resorts y spa, a un costo mínimo o sin costo alguno para el club.

Un sólido programa de referencia es esencial para una excelente retención. Nosotros tenemos uno llamado “Comparta la salud”. Este programa premia y recompensa a nuestros clientes por sus referidos y les otorga un regalo cada mes. El regalo incluye masajes, tratamientos faciales, una cuota gratis, US\$ 100 en Club Bucks (un programa de recompensas), etc. Nuestro equipo de ventas también les envía una carta de agradecimiento a los que han remitido gente en el pasado y, además, incluye dos o tres pases gratis para invitados. También recompensamos a los socios que utilizan con frecuencia nuestro spa, a través del programa Spa Ahh-wards. Este programa les otorga certificados de premios que pueden ser utilizados para futuros servicios de spa o mercadería del spa.

Por último, una retención considerable emana al producir un fuerte sentido de comunidad entre los miembros y el staff. Es importante tener conexión con las escuelas de su área. Se les puede ofrecer la oportunidad de usar las instalaciones del club como un posible destino para realizar una excursión. Envíe también a sus empleados para que concurran a la escuela a dar una charla informativa sobre las carreras viables relacionadas con el club. Permita a los comerciantes del barrio tener sus reuniones en sus instalaciones. Igualmente importante es lograr posicionar al club como experto en el área del fitness y de la salud. También es primordial trabajar con los medios locales y asistirlos con nuevos relatos sobre las últimas tendencias en salud y en la industria de gimnasios. La retención implica un esfuerzo consciente y progresivo de parte de todos los empleados, y crear el sentido de orgullo entre los miembros es una gran ayuda en la construcción de la retención. No existe nada más poderoso que erigir un lugar donde la gente sienta que le pertenece.

## APÉNDICE F COURTHOUSE ATHLETIC CLUB, SALEM, OREGÓN

por John K. Miller, *gerente general*

### La visión del Courthouse sobre la deserción

Albert Schweitzer alguna vez señaló: “Hagamos las cosas tan simples como sea posible, pero no más simples”. Creo que estaba sugiriendo que el hábito de simplificar demasiado las cosas podría malinterpretarse como el más común de los hábitos, que es complicarlo todo demasiado. Para nosotros, la búsqueda de nuevas soluciones al persistente problema de la deserción comenzó cuando le dimos una mirada más abarcativa al tema, con más profundidad. Una mirada obvia, pero no simplificada, es que cada miembro que se pierde es perjudicial, y que cuantos menos clientes abandonan su membresía, mejor. Fin de la historia.

Pero si mira un poco más en profundidad, verá asuntos sutiles que son importantes y que conducen a una aproximación al tema un tanto diferente.

Por un momento considere a los miembros de un club como si fueran la población de una isla de una pequeña nación. Cuando un nuevo miembro se une, está naciendo dentro de la población del club. Cuando se aleja, es como si hubiese muerto. Y tanto como continúen siendo una parte activa del club, son productivos (pago de las cuotas) miembros de nuestra pequeña sociedad. Entonces, ¿cómo puede un miembro o un cliente perdido ser algo bueno? A pesar del ocasional miembro problemático —a quien quisiéramos ver unido al club de la competencia y “torturando” al staff de ese club...—, ¿puede la deserción ser algo bueno? Otra pregunta sería, ¿es un tipo de deserción menos perjudicial que otra? Creo que estará de acuerdo conmigo en que la respuesta es sí. Y la diferencia es importante.

### Concéntrese en el lapso de vida del usuario.

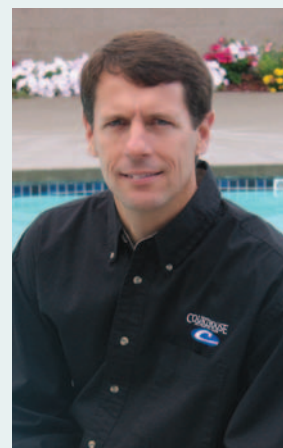
En la vida real, vemos que la muerte de una persona de edad que ha llevado una vida plena es, aunque triste, aceptable, natural, y algo que en algún momento va a ocurrir.

Por otra parte, la muerte de un niño es siempre algo trágico y difícil de aceptar. Aparece un sentimiento prolongado de pérdida por todos los años que el niño nunca experimentará la vida. De la misma manera, cualquier miembro que se aleja y abandona el club es una mala experiencia. *La medida de éxito de un club está dada más por el lapso de vida de sus miembros que por el índice que marca su alejamiento.* Perder un miembro que se ha inscripto recientemente, como “un miembro-infante”, representa una pérdida financiera para el club en cuanto

a las ganancias irrealizadas y, además, una fracaso que tiene un efecto sobre alguien que había venido a nosotros por ayuda. Si extendemos la analogía un poco más allá, el período de vida de los ciudadanos en las naciones desarrolladas se ha incrementado sensiblemente en los últimos 75 años, haciendo que la tasa de mortalidad descienda. Pero aunque la gente en las sociedades desarrolladas está viviendo más, la muerte es todavía una parte inevitable de la vida. De la misma manera, cuanto más tiempo los socios permanecen con nosotros, mayor será la probabilidad de que un factor supere nuestra habilidad de retenerlos: cambio de trabajo, de carrera, mudanza a otra área, problemas financieros, de salud y también la muerte. Asimismo, cuando miramos sólo el total de miembros que se alejan, nos frustramos porque *finalmente cada uno de esos miembros nos deja.* Aunque perder a los socios es desagradable, necesitamos acordar algunas medidas de éxito, como haberlos retenido por períodos prolongados antes de que se hayan ido. El entender esto nos conduce a una visión diferente pero vital sobre cómo tratamos, vemos y evaluamos el tema de la deserción de miembros.

### Dos indicadores clave para rastrear la retención de los miembros.

Dos indicadores clave para rastrear la retención de los miembros. A comienzos de los noventa, establecimos la meta promedio de longitud de vida de los miembros que se alejaban cada mes, y esto nos condujo a controlar de cerca dos nuevos indicadores de retención que eran únicos en ese momento. El primero era el promedio de tiempo que un usuario había sido miembro del club. Cuando por primera vez miramos este indicador, encontramos que el promedio de vida de los miembros que renunciaban era de sólo 11 meses. Obviamente, queríamos que ese número aumentara. Nuestra estrategia fue reducir la pérdida de los usuarios más nuevos, ya que causaba gran impacto en el promedio del lapso de vida del socio. A medida que le dábamos una mirada más profunda a esto, encontramos que el 35% de los



clientes existentes en cada mes, había estado en el club por cuatro meses o menos. Este descubrimiento nos condujo a comenzar a rastrear lo que nosotros llamamos índice de graduación. Los nuevos miembros sumados en cada mes calendario nos representaba una “clase” de miembros (como la clase con la que usted se ha graduado en el secundario) y comenzamos a rastrear cada clase a través de su primer año de membresía. Específicamente, medimos el porcentaje de miembros de cada clase que se gradúa desde el cuarto, octavo y duodécimo mes de la membresía. Los miembros que nosotros perdemos dentro del primer año representan el equivalente a la mortalidad infantil. Concentramos específicamente nuestros esfuerzos en reducirla durante los primeros cuatro meses.

### El entrenador de fitness

The cornerstone of this strategy has been the creation of a staff position dedicated to helping new members learn to love exercise, or at least to enjoy moving their bodies a few times each week. We have given this position the title of Fitness Coach, and every new adult member is assigned to one. The effectiveness of a Fitness Coach is measured by the graduation rate of his or her specific set of clients, and the majority of his or her effort to retain clients for years is front-loaded into the first few months of membership.

### La clave para el entrenamiento de fitness

*Los miembros frágiles.* Algunos miembros nuevos necesitan muy poca ayuda de un entrenador de fitness, por su experiencia pasada. Sin embargo, muchos clientes nuevos vienen con la esperanza de comenzar con una ejercitación periódica. Si se les preguntara, muchos de ellos admitirían que fracasaron respecto de la práctica regular de actividad física, y esperan (en algunos casos casi con desesperación) un cambio permanente. Un entrenador de fitness debe determinar cuáles son los frágiles que necesitan de su atención y tiempo, y concentrar su energía en ellos. Todo lo que continúa se implementa, ante todo, sobre la base de lo que nosotros llamamos nuestros “frágiles nuevos clientes”.

*Desarrollo de una buena relación personal.* Un entrenador de fitness debe tener la capacidad de desarrollar rápidamente una relación de entendimiento con los clientes.

Los miembros deben sentir que su entrenador se preocupa por ellos, los ayuda y no los condena porque tengan falta de entrenamiento o disciplina personal. Un buen entrenador sabe que su papel no es ayudar a los usuarios a que estén en forma, sino a disfrutar de estar con gente que está fuera de entrenamiento, físicamente ociosa y cuyo compromiso con la actividad física pende de un hilo.

*Proporcionar aliento y responsabilidad.* Un entrenador de fitness tiene que hacer contacto con clientes frágiles rápidamente, antes de que se alejen —generalmente lo hacen en algún momento durante los primeros meses—. La habilidad del entrenador de tratar de que el traspie sea *pequeño y ayudar a los frágiles y nuevos miembros a recomponerse* es una clave importante para establecer un estilo de vida activo. Los miembros activos necesitan ver que su entrenador conoce y cuida su desenvolvimiento y tratará de asistirlos responsablemente para que concurran a las clases. Esta responsabilidad debe mostrarla inmediatamente después de que haya faltado a una cita, a una clase o que haya faltado una semana. ¡Llamarlos luego de un mes es tarde, demasiado tarde!

*Grupo de entrenamiento.* Los entrenadores deben ayudar a sus socios frágiles a crear una red de relaciones en el club, que apuntalará el “hábito del club”. Cuando un entrenador libera una clase de miembros que se ha “graduado”, para ponerse a cargo de los más nuevos, la atención y responsabilidad que éste había brindado a la clase graduada, debe ser reemplazada por la relación con el personal y entre los miembros. La peor opción para crear una red de ayuda a largo plazo para los miembros frágiles, es ponerlos en un programa en el salón de ejercicios cardiovasculares o de pesas. Si lo deja librado a sus miembros, es ése el lugar donde el 75% de ellos dirá que quiere estar. *¡No lo deje librado a lo que deseen!* El entrenador tiene que ser el experto y el que ejerza algún liderazgo con los nuevos miembros.

Encontramos que la ejercitación en grupo es el mejor vehículo para crear una red de soporte a largo plazo. En el grupo, los usuarios nuevos y frágiles están forzados a programar sus trabajos de ejercitación; las clases comienzan a un determinado horario, como cualquier otro encuentro en sus calendarios. Trabajan con un líder –el instructor– y con otra gente con la que se encuentran regularmente, y con la que saben que cuentan con la ayuda del instructor. A raíz de que el grupo de entrenamiento es tan efectivo en construir redes para mantener a la gente interactuando entre sí, es que rastreamos el número de clases introductorias de nuestros entrenadores. Las clases iniciadoras están compuestas ahora por el 80% de miembros nuevos que se agregaron, y creemos que podemos mejorar ese porcentaje.

### La oportunidad de la ejercitación en grupo

Nuestro club ha ofrecido siempre la oportunidad de las clases grupales, pero desde 2005 las tuvimos como un componente esencial de la estrategia de retención. Como mencioné anteriormente, comenzamos a ser eficientes en conseguir que el nuevo usuario experimentara una clase. Los próximos pasos para nosotros en esta área son:

- 1) Mejorar nuestra habilidad en ayudar a los miembros en la parte más difícil, la de ser “nuevos” en una clase, y en ser más responsables y competentes. Conocer con cuáles hemos tenido éxito (y fallamos) en ese objetivo.
- 2) Desarrollar un seguimiento automático del cliente en cuanto a su adherencia al programa de clases, con alertas automáticas para el entrenador cuando una clase se ha perdido en el período inicial de la membresía.
- 3) Incrementar el porcentaje de clases enseñadas por el entrenador de fitness y otros empleados *full-time*. Éstos son los individuos que entienden mejor nuestro programa y pueden optimizar las conexiones de retención que queremos construir en cada experiencia de clase.

### ¿Vale la pena todo el esfuerzo y el gasto?

Hasta aquí, tenemos los más alentadores resultados:

- 1) El promedio del lapso de vida de nuestros miembros mejora de 11 a 30 meses; 2) el índice de graduación del cuarto mes de los nuevos miembros mejora del 65 al 93%. No estoy sugiriendo que este acercamiento es correcto para cada club o para cualquier club que aborde este tema. Es sólo el sendero que nosotros hemos elegido. Parece que en los años recientes, los segmentos de mercado se han dividido completamente respecto de la estrategia de retención. Algunos clubes eligen ignorar completamente la retención de los miembros, dándole un enfoque mercantil a su negocio, y otros hacen de la retención un servicio más central. No existe duda de que el segmento más grande de la población de los Estados Unidos está dentro de la categoría de la gente que conoce los beneficios que el hábito de la ejercitación aporta y que el fitness alarga la vida, tanto como contribuye a tener mejor calidad de vida. Además, quieren hacerlo parte de su estilo de vida, pero no tienen la posibilidad de conseguirlo. Me atrae ese segmento de gente, a pesar de que la adherencia a una rutina de ejercitación es para ellos un problema difícil de resolver.



## APÉNDICE G RDV SPORTSPLEX, ORLANDO, FLORIDA

### La filosofía de la retención

Nuestra filosofía comienza con la manera en que miramos la actividad física. La mayoría de la gente que atraviesa nuestra puerta de entrada sabe que necesita ejercitarse, pero sólo el pensar en el comienzo de la actividad, hace esto intimidatorio. Creo que la mayoría de ellos vincula el ejercicio con la primera experiencia en la clase de educación física. Allí fueron testeados, medidos y arrojados a actividades que no eran de su interés. Como resultado de ello, ven en la ejercitación algo tan aburrido como difícil. Alguien comienza un lunes corriendo en la cinta durante una hora y luego hace pesas durante otra hora más. El martes se despierta dolorido y no vuelve. El miércoles se siente peor. El jueves todavía no regresa, y el viernes ya está sobre el fin de semana. El lunes siguiente, el proceso comienza a repetirse otra vez. Nosotros tenemos esto en consideración y cuando alguien se acerca, nuestra meta es enseñarle que *ejercitarse puede ser divertido*. No necesita correr y levantar pesas durante horas. Puede jugar al tenis o ir a patinar y considerarlo como su actividad física del día. Si la gente disfruta lo que está haciendo aquí, continuará atravesando la puerta de entrada.

### Dirigir la retención sobre todos los aspectos de su club

*Punto de venta.* Nosotros enfatizamos que somos un centro familiar, no un club que “ve y es visto”. Los niños quieren concurrir. Tenemos 20.000 metros cuadrados para los niños con un salón multipropósito, una enorme pista de obstáculos y videojuegos.

Para los adultos en el área de fitness, tenemos entrenadores que se pasean para asegurarse de que todos hayan encontrado actividades para realizar con las que se sientan cómodos. Esto hace a la idea de que el tiempo que uno pasa afuera, con la familia, sea más atractivo.

Nuestro nuevo programa de integración de los miembros no incluye tests o mediciones, a menos que los clientes que recién ingresan lo requieran. Les preguntamos qué es lo que desean y se los enseñamos sobre la base de metas realistas. Sus metas deberían ser realistas, alcanzables, específicas, medibles y oportunas.

*Programas.* Observamos cada programa como de retención. Tenemos 8.000 miembros, por eso a veces puede ser difícil mantener un sentimiento de familia. Vemos a nuestros programas como un modo de asegurar que los miembros estén conectados con el lugar, tanto como con otros miembros.

*Diseño de las instalaciones.* Hemos hecho a nuestro espacio tan radiante como fue posible. La atmósfera es aireada, abierta y acogedora. Tenemos un equipo de Technogym alineado, que no sólo luce magnífico, sino

por Matt Carlen, *director de Operaciones*

que además mantiene felices a nuestros miembros. La entrada a nuestro recinto está en el segundo nivel y una enorme pasarela muestra al club en su totalidad. De esta manera, los miembros pueden ver lo que está disponible para ellos.

*La relación entre los miembros y el staff.* Saludamos

a todos los usuarios y les preguntamos si hay algo que podamos hacer por ellos. Estamos seguros de

que esta amabilidad es parte de nuestra cultura.

Instalamos este concepto desde el primer día en nuestros empleados y nos aseguramos de que ocurra siempre.



### Cómo se le sigue la pista a la retención

Una vez que el nuevo usuario se ha inscripto, se lo asignamos a un consejero, y esta persona comienza a ser su miembro de por vida. En los primeros 90 días, se lo contacta una vez a la semana. La comunicación decrece a medida que el cliente comienza a ser más independiente. Cuando se alcanza ese punto, a los usuarios se les determina colores: verdes, amarillos o rojos. El miembro de color verde ha comenzado a ser un habitual practicante con un promedio de visitas de 2 veces o más por semana. El miembro de color amarillo está menos entusiasmado con su experiencia en el gimnasio, y podría necesitar que lo apunten. Pasamos mucho tiempo y volcamos mucha energía tratando de salvar a los miembros a los que les asignamos el color rojo.

### Evitar la deserción

Todo se centra en la experiencia que creamos para nuestros miembros y la relación que tienen con nuestro lugar, nuestros empleados y con otros miembros. Cada persona en nuestro equipo juega un rol en la retención. Todos tienen la responsabilidad en hacer sentir a nuestros usuarios felices, además de ser eficaces, amables y profesionales.

Para nuestros miembros, lo importante no es el precio. Es la calidad y la clase de experiencia que les ofrecemos. Una vez que establecemos una sólida relación, tenemos una buena chance de que permanezcan con nosotros por un período prolongado. Finalmente, los miembros pueden cancelar su membresía pero no cancelarán las relaciones que han creado.

## APÉNDICE H

### THE HOUSTONIAN HOTEL, CLUB AND SPA, HOUSTON, TEXAS

por Mark Stevens, *gerente general*

#### La filosofía de la retención

La retención es uno de los factores más importantes de nuestro negocio. Nosotros hemos creado un ambiente al que nuestros clientes pueden llamar hogar. Si están tan confortables como felices en nuestro espacio como lo pueden estar en su propio ambiente, existirán menos probabilidades de que se alejen en búsqueda de una experiencia distinta.

#### Abordar la retención en todos los aspectos de nuestro recinto.

*Punto de venta.* No realizamos ninguna campaña de marketing real y directa. Nuestras ventas se realizan el 100% a través de referidos por nuestros miembros y el boca en boca. Tenemos gerentes de Venta pero también gerentes de Servicios al Cliente. Este gerente comienza a ser un punto inmediato de contacto para todos los servicios que se ofrecen. Es la persona que presenta al usuario en el recinto y lo acompaña a conocer todas las actividades que puede realizar en el lugar. Si el miembro está interesado en el tenis, el gerente de Servicios al Cliente lo presenta al equipo de profesionales y lo acompaña a conocer la cancha y al lugar donde se encuentran los lockers. Queremos que sientan un cierto nivel de confort, y si está realizado con eficiencia, ¡observamos que los usuarios pasan más tiempo en el club que en sus propias casas!

*Programas.* Tenemos una cantidad de programas que incluyen ejercicios en grupo, fitness, deportes acuáticos, tenis y educación nutricional. Observamos y supervisamos el patrón de tránsito de estos programas y evaluamos su utilización diaria. También trabajamos para obtener retroalimentación a través del Consejo Consultor, con encuestas y una constante comunicación.

Siempre nos aseguramos de que nuestros programas se actualicen constantemente, además de cerciorarnos de que los usuarios no estén aquí hoy y se vayan mañana.

*Diseño de las instalaciones.* Uno de nuestros más preciados valores es la constante mejora de nuestras instalaciones. Queremos sobrepasar las expectativas de los miembros tanto como sea posible. Estamos insertos en un lujoso mercado y de alta calidad, y queremos asegurarnos de que nuestro espacio refleje eso. Actualizamos siempre nuestro aspecto remodelando los espacios que van luciendo antiguos, reemplazando los muebles, cambiando los tapizados y manteniendo el stock de los lockers con los mejores productos. Tenemos, además, algunos de los últimos, innovadores modelos en equipamiento con tecnología de punta, de Technogym. Nuestros clientes encuentran aquí todo lo que necesitan, por lo tanto no tienen que traer nada de sus casas. Esto facilita la utilización de nuestras instalaciones de manera que los usuarios vuelven. Sobre la base de un modelo arquitectónico de Texas Hill Country, nuestro diseño es abierto, cálido y luminoso. Hemos creado una atmósfera en la cual los miembros se sienten como si se hubiesen alejado de

todo, a pesar de estar enclavados en el medio de la ajetreada ciudad.

*La relación entre los miembros y el staff.* La relación entre nuestro staff y nuestros miembros es de suma importancia. Creemos que esta relación es lo que más impacta en el nivel de retención.

Estamos seguros de que estamos proveyendo un cordial servicio (la hospitalidad de Texas, si lo prefiere). Con esto en mente, también nos aseguramos de mantener un nivel de profesionalismo en el que nuestros miembros pueden confiar.



#### Cómo se controla la retención

Nuestros gerentes de Servicios al Cliente y el departamento contable están totalmente consustanciados con la supervisión de la retención. Hacemos control de manera diaria, semanal y mensual, y también observamos de cerca los aspectos que hacen que los clientes se sientan a gusto y estudiamos el porqué de su alejamiento. Para llevarlo a cabo, medimos la satisfacción de los usuarios con la distribución de tarjetas donde harán sus comentarios, encuestas dirigidas a los ellos y continuos informes sobre la utilización de las instalaciones.

Creemos que cada empleado tiene una incidencia sobre la retención. No se puede manejar la retención con eficacia con sólo unas pocas personas clave. ¡Cada uno tiene que ser parte de este proceso!

#### Los únicos caminos para mejorar la retención

Hemos creados diversos programas que tienen un positivo impacto sobre la retención:

*El gran programa de inicio.* Este programa ayuda a iniciar un comienzo positivo dentro del recinto. Al usuario se lo presenta a todos los miembros del equipo, a las secciones de entrenamiento y se lo asesora sobre los programas. Acompañamos a la persona en su completa familiarización y nos aseguramos de cubrir todos los elementos para su total satisfacción. Queremos que la gente obtenga una atención especial, que aprenda a moverse con soltura, como si fuese su propia casa.

*El programa de atención del Houstonian.* Hemos notado que nuestra demografía comenzó a cambiar a medida que la población general de usuarios tenía más edad. En ese preciso momento consideramos que los miembros estarían abiertos al reconocimiento de importantes eventos que ocurriesen en sus vidas. Si un aniversario o boda estaba por producirse, enviábamos una tarjeta de felicitaciones. Si nacía un bebé o había un ascenso en el trabajo, podríamos enviar un presente. Es un modo sencillo de extender un componente extra de atención y personalización al usuario.

## APÉNDICE I

### NCH HEALTHCARE SYSTEM WELLNESS CENTRES, NAPLES, FLORIDA

por Todd Monrad, *director*

#### La filosofía de la retención

La retención es el resultado directo de tener a los miembros satisfechos. El abordaje de las necesidades de los usuarios, cuando se tiene un servicio al cliente excepcional, tiene un impacto directo en la posibilidad de inscribir nuevos miembros y mantenerlos por mucho tiempo.

El crear un sentido de pertenencia y al concederles facultades, les permite a los usuarios sentirse parte del bienestar familiar.

Al mismo tiempo, es importante tratar al usuario (o al potencial miembro), como un individuo, proporcionándole a cada uno una atención personal—desde el proceso inicial de inscripción, a través de sesiones de entrenamiento gratis que todos los principiantes reciben—. Esto verdaderamente crea importantes relaciones interpersonales entre los miembros y el staff.

#### Abordar la retención en todos los aspectos de nuestro recinto

*Diseño de las instalaciones.* Hemos diseñado nuestras instalaciones para satisfacer a nuestro público específico, creando una atmósfera confortable y no intimidatoria. Sin importar a cuál de las dos sucursales usted entre, siempre será recibido por nuestro staff, ubicado en la entrada, de manera amable. Esta área de tránsito lo conduce a una pequeña habitación de espera que tiene muebles muy cómodos y otros servicios que hacen que la visita sea agradable. Los tonos tierra y las cerámicas adecuadas funcionan componiendo la atmósfera y creando la impresión de estar por completo en un ambiente especial. Las características del diseño reflejan la experiencia positiva que se puede tener. Al crear una atmósfera que separa a los individuos de sus vidas agitadas, hace que las visitas aumenten. Creamos una participación positiva proveyéndolos de un lugar confortable y limpio, mantenido por el mejor staff, equipo y tecnología disponible. Esto hace que el recinto sea mucho más que sólo un lugar para entrenarse. Y comienza a ser su centro social y su santuario.

*Programas.* Aproximadamente el 30% de las visitas de nuestros miembros se realiza con el objetivo de participar de programas de fitness en grupo. Son estos participantes los que permanecen más tiempo que otros. Nuestro programa de fitness en grupo brinda a nuestros socios excelentes clases en un ambiente propicio para hacer amistades. Como resultado, el grupo de fitness

juega un rol vital en la retención, ya que son estos miembros los que permanecen leales al lugar y a los instructores. Vale la pena nombrar los programas que ofrecemos y que brindan tecnología de punta, como Nia, Pilates, Kinesis y BTS. Éstos son los que definitivamente influyen en el éxito.

*Punto de venta.* Muchos estudios han mostrado que un compromiso a largo plazo y los centros de fitness no son una buena combinación. Por eso nosotros ofrecemos opciones de pago muy convincentes que no son por contrato y que, además, cuentan con devoluciones por cancelaciones. Nuestras políticas de membresía y técnicas de ventas no forzadas, combinadas con un staff amable, crean una transacción que es fácil y breve.

*La relación entre el staff y los miembros.* Tenemos miembros que están orgullosos de decir: “He sido usuario durante 18 años”. Esto es atribuible directamente a los programas y al staff que ha trabajado con ellos. Este staff que siempre está ansioso de ayudarlos, hace que se sientan como en su casa, tanto a los usuarios más antiguos como a los nuevos. Con un simple “hola” o el conocimiento que tenemos de que forman relaciones que se extienden más allá del establecimiento, descubrimos que nuestros miembros no sólo buscan la asistencia nuestra para la ejercitación, sino que algunas veces sólo quieren hablar y compartir temas de su interés. Nuestro staff crea un nivel de confort de una manera muy simple. No le lleva mucho tiempo a nuestros clientes entrenar, todo se reduce a contratar a la gente correcta, que le interese la interacción con otros y que sea amable, amigable y extrovertida.

*La atmósfera.* Prestamos servicios a muy diverso público y, con esta diversidad, se pueden apreciar cambios significativos en el humor o en la atmósfera de los centros. Estamos comprometidos en proveerles un lugar confortable para todos los niveles de entrenamiento, además de brindarles áreas en las cuales nuestros miembros puedan socializar. Tenemos una política de puertas abiertas, a través de la cual nuestros usuarios tienen acceso al personal directivo por completo. Esto crea un sentimiento de seguridad y de pertenencia.



### **Cómo se supervisa la retención**

Calculamos la retención comparando el número de miembros activos al comienzo de cada mes con el número de los mismos al final de cada mes. También supervisamos el número de cancelaciones y la razón por la cual se produjeron, y nos concentramos en esos temas tan pronto como sea posible. Al final de cada año confeccionamos un informe que refleja nuestra ganancia neta y nuestra pérdida.

### **El Wellness System y la retención**

Con la utilización del Wellness System se realiza la comunicación hacia los usuarios y, a la vez, nos asiste en la instrucción de los mismos. Además, nuestro staff tiene la capacidad de interactuar con un gran número de miembros regularmente y de manera más eficaz. En la actualidad, estamos realizando una competencia interna sobre la base de datos recolectados a través del Wellness System. Al usar el software que controla los resultados, creamos entre los miembros un ambiente de competencia amigable que los mantiene al tanto de su entrenamiento y los recompensa por sus logros.

El seguimiento de datos tales como los cumpleaños y metas relacionadas con el fitness, nos permiten recompensar a los usuarios con un vale y servicios que los mantengan motivados y en permanente contacto.

### **Los únicos caminos para mantener la retención**

Con regularidad tenemos días de festejo y premio durante las clases de entrenamiento en grupo. Por sobre todo, la comunicación es la herramienta clave para nosotros. Con el envío de boletines informativos y a través de la actualización de nuestra página web, nos aseguramos de que todos los miembros conozcan lo que está ocurriendo en nuestro recinto, además de elevar la participación de manera tal que nos permita estar al tanto de lo que ocurre dentro y fuera de nuestras instalaciones.

También nos distinguimos de los otros centros de actividades de nuestra área. Esto abarca a nuestro staff y a la atención personal que les brindamos a todos nuestros socios. A cada nuevo usuario se le ofrece dos sesiones gratuitas de entrenamiento personal con uno de nuestros miembros del staff que trabaja full-time. Este personal tiene una educación de primer nivel y ofrece una conexión directa para el establecimiento del programa y su evolución. También les permitimos a nuestros miembros actualizar sus cronogramas de entrenamiento para sus programas en cualquier momento. Esto no solamente construye relaciones, sino que también asegura que nuestros saludables miembros estén asesorados sobre sus programas y realicen continuos progresos.

En conclusión, la retención no es sólo estadística. Es la responsabilidad diaria del staff. Con la autorización que le brindamos para que tome decisiones, siempre teniendo en mente lo mejor para nuestros usuarios y mientras se mantenga la integridad del negocio, ha probado ser de mucho beneficio para nosotros.

## PUBLICACIONES ADICIONALES DE IHRSA

### 2007 IHRSA Global Report

El 2007 IHRSA Global Report es la más exhaustiva visión general de la industria de la salud y el fitness de todo el mundo. En 2007 Global Report tuvo las más actualizadas estadísticas de la industria, tales como que el número de clubes ese año ha aumentado un 6% y ahora existen más de 98.000 centros en todo el mundo! Los líderes que representan todas las aristas y las facetas de la industria comentan sobre los desafíos y oportunidades a los que se enfrentan. El Global Report contiene un directorio de las mejores compañías de todo el mundo, incluyendo la información financiera.



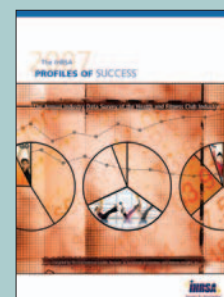
### 2007 IHRSA European Market Report

2007 IHRSA European Market Report, producido en conjunto con Deloitte y patrocinado por Matrix Fitness Systems/Johnson Health Tech, es la más exhaustiva y autorizada fuente de datos disponible en el mercado de fitness europeo; una gran herramienta para investigadores, bancos, inversionistas, gobiernos, compañías de seguros, propietarios de clubes y proveedores. El informe incluye 6.000 resultados de entrevistas a consumidores en seis países clave, conducido por la mundialmente famosa compañía de investigación de mercado GfK. Incluye temas adicionales como: proyecciones de crecimiento del mercado, fusiones y adquisiciones, un informe especial sobre el mercado de Rusia, índices de tasas corporativas, VAT (impuesto sobre el valor agregado), estadísticas de penetración del mercado y un informe sobre el mercado laboral del fitness y las estructuras del salario.



### 2007 Profiles of Success

2007 Profiles of Success provee detallada información sobre salud y operaciones de clubes de deportes –incluye datos de ingresos, gastos, precios, compra de equipamiento y mucho más–. Está basada en una encuesta anual de IHRSA, sobre datos de la industria respecto de los miembros norteamericanos. El informe de 2007 representa los datos de 2006 y 2005 en términos de tipo y formato de clubes, permitiendo las más significativas comparaciones para los clubes individuales. Los propietarios y gerentes continúan usando este informe único para preparar los planes de negocios, determinar el valor de un club y para obtener financiación e inversión.



## NUEVO EN 2007

### Serie de IHRSA en DVD para la gestión y el desarrollo profesional

La primera serie de IHRSA para la gestión y el desarrollo profesional se centra en el tema de las ventas. Estos cuatro DVD cubren los contenidos decisivos que cada club de la salud debería conocer sobre ventas. Cada DVD tiene una duración de 60 minutos y está guiado por un experto en la materia en particular. También es entrevistado el personal de los clubes sobre las mejores prácticas a llevar a cabo.

Además de estas publicaciones, puede encontrar:

- **Managing the Sales Team & Process**
- **Selling Club Services to Corporations**
- **Non-Sales Professional's Guide to Selling Club Services & Products**
- **Selling Club Memberships**



Para ordenar esto visite [www.ihrsastore.com](http://www.ihrsastore.com)





# ¡Lleva el cardio a otros niveles!

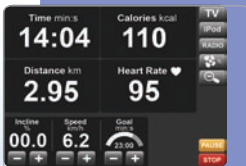
UNA NUEVA EXPERIENCIA  
CON SELECCIÓN DE PROGRAMAS  
Y VISUALIZACIÓN AVANZADA.

## + DIVERTIDO



Completa integración  
de Radio, TV e iPod.

## + SENCILLO



Función de Zoom y gráficos  
de alto contraste.

## + EFICAZ



Fácil acceso a datos técnicos.

**DISPONIBLE** EN TODA  
LA LÍNEA EXCITE™.

[www.technogym.com](http://www.technogym.com)

TECHNOGYM BRASIL Ph. +55 (21) 2540 6633  
Ph. +55 (11) 3841 4200 E-mail: [roliveira@technogym.com.br](mailto:roliveira@technogym.com.br)

OTHER COUNTRIES - TECHNOGYM SpA Ph. +39 0547 650500  
Fax +39 0547 650591 E-mail: [info@technogym.com](mailto:info@technogym.com)

Las denominaciones Technogym®, The Wellness Company™, Active  
Wellness TV™ y Excite™, son marcas de propiedad de Technogym® s.p.a.,  
tanto en Italia como en otros países.



ACTIVE WELLNESS TV™  
THE PERSONAL EXPERIENCE

**TECHNOGYM**  
The Wellness Company™