

# Manual para la fidelización de clientes en centros de fitness



Wellness & Sport Consulting  
Pasión por Innovar

Special partners



fitness management school





Wellness & Sport Consulting  
Pasión por Innovar

Apoyamos a **empresarios y emprendedores** que buscan **reinventar** los actuales modelos de negocio para crear las **empresas del futuro**.

TE AYUDAMOS A:



**APORTÁNDOTE**

*Una visión fresca y global del sector.  
Experiencias de éxito de otros clubes.  
Nuevas ideas y herramientas de trabajo.  
Un modelo de gestión altamente profesionalizado.*

➔ **Más información:**  
[www.wsconsulting.net](http://www.wsconsulting.net)  
[info@wsconsulting.net](mailto:info@wsconsulting.net)  
93 456 09 45

# Índice

## Contenido:

- 4 El por qué de este Manual de Fidelización.
- 6 Fidelización de clientes: lo que dicen los estudios.
- 14 El comportamiento humano en la fidelización.
- 16 El Modelo Global de Fidelización.
- 21 Diseñando del Plan de fidelización.
- 24 Cuestionario de Riesgo de Abandono del Ejercicio (CRAE).

## Lecturas relacionadas:

- 26 El proceso de inducción de nuevos clientes.
- 29 Relación entre fidelización y calidad del servicio.
- 32 Fidelizando a través de las cuotas.
- 36 Las 8 cosas que más enfadan a tus clientes.
- 39 Cómo generar ventas que fidelizan: los Contactos de Valor.
- 42 El proceso de gestión de bajas.
- 45 El puesto de Fidelity Manager.
  
- 48 Sobre el autor.

# El por qué de este Manual de Fidelización.

Durante los más de 20 años que llevo trabajando en el sector del fitness, siempre he oído hablar de la importancia de fidelizar a los clientes y de reducir el volumen de bajas. Sin embargo, durante todo este tiempo, se planteaba la fidelización como algo filosófico o espiritual, sin definir demasiadas acciones concretas para conseguir el propósito de alargar la vida del socio en el club.

Sí que es verdad que se han ido convirtiendo algunas ideas en acciones, como por ejemplo los planes de acogida o inducción de nuevos socios, las cuotas con compromisos de permanencia o la gestión de sugerencias y de bajas.

A partir de aquí, se planteaba la fidelización como un resultado de la satisfacción del cliente, y se ponía el foco en tener a los clientes altamente satisfechos. Este planteamiento que relaciona directamente la satisfacción del cliente con la fidelización, ha llevado a muchos clubes a entrar en un bucle de incrementar la calidad,

los servicios y como consecuencia los gastos, sin generar con ello un aumento de los ingresos.

Esta forma de actuar se basa en una interpretación de la teoría de la "calidad total", en la que se pretende dar la máxima calidad a todos los clientes, en todos los momentos de la cadena de valor y en todos los procesos que se desarrollan en el club.

Bajo mi punto de vista, este planteamiento es insostenible por varios motivos. El primero de ellos, porque este concepto de calidad total no es viable desde el punto de vista económico, ya que ofrecer la máxima calidad a todos los clientes en todo momento genera unos costes enormes y no genera un retorno al no incrementarse los ingresos. Prueba de ello es que el incremento en calidad y en servicios no se ha acompañado de un incremento en el importe de las cuotas, por lo que el resultado ha sido una reducción en el margen de beneficio del sector. Me gusta más el concepto de "calidad selectiva", es decir, ofrecer máxima calidad a aquellos



clientes y en aquellos momentos que la necesitan y la valoran. Este planteamiento permite reducir de manera considerable los costes, al no tener que ofrecer todo a todos los clientes. Además, permite aumentar los ingresos si realmente ese “sobreservicio” que se está ofreciendo, cubre una necesidad real para esos clientes concretos.

El segundo motivo por el cual querer mejorar la fidelización únicamente a través de la satisfacción del cliente no funciona, es porque hoy sabemos que la mayoría de los clientes que se dan de baja están muy contentos y satisfechos con su club. Pero se van. Tener clientes contentos es importante pero no es suficiente. Hay otros elementos que hay que tener en cuenta en la fórmula de la fidelización si se quieren conseguir buenos resultados.

El objetivo de este Manual de Fidelización es aportar una visión global al reto de la fidelización de los clientes de centros de fitness y crear un esquema de trabajo que permita definir acciones concretas que configuren un Plan de fidelización y que ayude a los clubes a crecer en número de socios.

Espero que este Manual sea una fuente de inspiración y un punto de partida para dar un salto hacia adelante en la mejora de la fidelización de tus clientes. •



**Pablo Viñaspre**  
Gerente de WSC Consulting  
Director de la Fitness Management  
School (FMS)

→ [www.wscconsulting.net](http://www.wscconsulting.net)



**JUNTOS HACEMOS  
AVANZAR EL FITNESS**

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



# Fidelización de clientes: lo que dicen los estudios

En este apartado hemos recogido los resultados de las investigaciones más importantes realizadas a nivel internacional sobre el tema de fidelización de clientes, con el objetivo de ayudar a los gerentes de clubes a pensar en estrategias eficaces para mejorarla fidelización.

Las fuentes a partir de las cuales hemos obtenido esta información son diversas, pero citamos las más importantes:

- **Sports & Fitness Industry Association (SFIA).**
- **International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA).**
- **European Health & Fitness Association (EHFA).**
- **The Retention People (TRP).**
- **Les Mills International.**
- **Oxigen Consulting.**
- **WSC Consulting.**
- **Otras fuentes de ámbito nacional e internacional.**

Hemos ordenado la información por temas para facilitar su comprensión y hemos sacado algunas conclusiones prácticas para facilitar la aplicación a la gestión de clubes de fitness.

## FIDELIZACIÓN Y CUOTA DE INSCRIPCIÓN:

### Los estudios dicen:

- Los clientes que no pagan Cuota de inscripción tienen un 50% más de probabilidades de ser baja durante el primer año.
- Los clubes con cuotas o matrículas más altas tienen mayor retención.

### Aplicaciones prácticas:

Los datos de estos estudios concuerdan con lo que dice la psicología sobre el comportamiento humano: "lo que conseguimos de manera fácil pierde su valor, mientras que damos más valor a lo que nos cuesta esfuerzo conseguir". La

cuota de inscripción marca de alguna manera el "valor" de un club y supone una barrera de salida importante. Es verdad que puede frenar la captación de nuevos socios, pero hay soluciones para evitar este efecto negativo y mantener al mismo tiempo un importe en la inscripción. La cuota de inscripción es además el principal elemento que tenemos para generar promociones y estimular la captación, ya que nos ayuda a ofrecer al cliente la oportunidad de realizar una "compra inteligente" o lo que es lo mismo, comprar un producto a un precio por debajo de su valor.

El importe de la cuota y de la matrícula también tiene un efecto sobre la fidelización. En una parte puede ser por el motivo anterior, pero puede haber dos motivos más que tienen relación con este hecho. Por un lado, los clientes que acuden a clubes de mayor precio suelen ser personas de mayor edad, de mayor nivel de formación y de mayor poder adquisitivo. Todos ellos son factores que potencian la fidelización. Por otro lado, los clubes

que son capaces de cobrar cuotas más altas, suelen ser clubes que trabajan con mayores márgenes y que por lo tanto pueden tener estructuras mejor dimensionadas y más profesionalizadas. Cuanto más organizada y profesionalizada esté la empresa, más posibilidades tiene de ofrecer un mejor servicio y de poner en marcha acciones de fidelización de clientes.

## FIDELIZACIÓN Y DIFERENCIACIÓN:

### Los estudios dicen:

- El 50% de los clientes opina que su club no se diferencia de otros.
- El 60% de las personas valoran más de una opción antes de elegir un club.

### Aplicaciones prácticas:

La mitad de los clientes de clubes de fitness opinan que su club ofrece los mismos servicios, tiene las mismas instalaciones y el nivel del personal es parecido. En definitiva, un club más. Si no eres “diferente”, te vuelves “indiferente”. Ante dos clubes iguales, el cliente va a elegir en función de solo dos parámetros: proximidad y precio.

Esto ha cobrado más importancia en los últimos años porque el porcentaje de clientes que comparan antes de elegir un club ha ido aumentando año tras año.

Gran parte de la lucha de precios en la que está sumergido el fitness se debe a la falta de diferenciación entre clubes, que hace que su único elemento de competitividad sea ofrecer un precio inferior al de la competencia.

Muchos clubes de fitness deberían volver a definir desde el origen su “propuesta de valor”, construir elementos de diferenciación y arriesgar más en la segmentación de clientes. Solo así encontrarán estrategias de competitividad que no pasen por bajar de manera sistemática los precios.

## FIDELIZACIÓN Y NUEVOS CLIENTES:

### Los estudios dicen:

- Los clientes nuevos que utilizan el club unas 3 veces a la semana durante el primer mes tienen más posibilidades de permanecer como socios durante el primer año (un 50% más que los que lo usaron menos de 4 veces el primer mes).
- Para empezar a adquirir el hábito, hay que asistir entre 2 y 3 veces por semana durante 12

semanas (óptimo llegar a 36 entrenamientos).

- Aproximadamente un 30-40% de las nuevas altas son personas sin experiencia y que es la primera vez que se hacen socios de un club.
- El 12% de los nuevos clientes abandonan hacia los 3 meses, y el 50% antes de 12 meses.

### Aplicaciones prácticas:

Diversos estudios demuestran la importancia de que un cliente que se da de alta, debe empezar a utilizar el club lo antes posible y con una alta frecuencia de uso. Este fenómeno tiene su explicación. El hecho de realizar una compra de un producto o servicio, genera ilusión y motivación per se. Si en ese momento de máxima motivación el cliente ve que le cuesta acudir al club, que lo usa poco y que realmente no está aprovechando el servicio, se genera un efecto rebote y se pasa de un estado de motivación a uno de frustración que acaba con la desmotivación de la persona y el abandono. Ese abandono prematuro se justifica con frases como “es que no tengo tiempo”, “ya decía yo que esto no era para mí”, etc. Parece también que hay un periodo crítico en el que los nuevos clientes tienen un alto riesgo de abandono, y ese período son los 3 primeros meses. Por ese motivo, los programas de

fidelización para nuevos clientes deben plantearse por un período de 3 meses, y deben centrarse en aspectos como la frecuencia de uso, la atención personalizada y el establecimiento y seguimiento de retos u objetivos.

Los clubes de fitness siguen atrayendo a nuevos usuarios, muchos de ellos sin experiencia.

Estos clientes se enfrentan a grandes miedos y dudas: “¿estaré haciendo lo correcto?”, “¿voy a encajar en este ambiente de gente en forma?”, “¿vale la pena este esfuerzo?”, “¿sabré utilizar las máquinas?”, “¿voy a hacer el ridículo en la clase?”, etc.

No se puede pasar por alto que estas personas entran en un entorno que muchas veces es poco familiar y poco acogedor, por lo que los clubes deben definir estrategias para identificar a este perfil de clientes y hacerles la vida en el club algo más fácil.

## FIDELIZACIÓN Y RELACIÓN “CALIDAD/PRECIO”:

### Los estudios dicen:

- El “Value for money” es el factor más importante en la decisión de permanecer o abandonar un club.
- El 25% de los clientes perciben un alto “value for money” y el 35% perciben un nivel bajo.
- La media de permanencia de los que perciben un nivel alto de “value for money” es de 22 meses, mientras que la de los que perciben un nivel bajo es de 4 meses.
- El mayor riesgo de deserción por un “value for money” bajo es durante los primeros 6 meses.

### Aplicaciones prácticas:

La empresa The Retention People definió El

Value for Money Index (VFM), que incluye los siguientes 3 aspectos:

- Con qué frecuencia el cliente utiliza el club.
- El nivel de servicio que recibe (se mide por el número de interacciones).
- Cuánto paga.

Ellos llegaron a la conclusión de que la percepción de calidad/precio que percibe un cliente está condicionada en gran medida por estos 3 aspectos. A partir de ahí realizaron varias investigaciones y comprobaron que los clientes que, utilizando estos 3 criterios, percibían un bajo “value for money”, tenían mucho más riesgo de deserción, como se ve en los datos de los estudios.

No deja de sorprender que los dos parámetros que utilizan para cuantificar el “valor” que el cliente percibe del club son la frecuencia de uso y las interacciones entre el personal y los



The banner features a red and black checkered background. On the left, a NutriSport vending machine is shown with various products. In the center, the NutriSport logo is prominently displayed in red, with the tagline 'LÍDERES EN NUTRICIÓN DEPORTIVA' below it. On the right, a bottle of NutriSport My protein shake is shown, labeled '25g PROTEIN LOW CARB LOW FAT My protein'. The website 'www.nutrisport.es' and social media icons are visible on the far left.



clientes. Sobre este último aspecto hablaremos más adelante, ya que hay datos específicos de algunos estudios que muestran la importancia de generar más contactos con los clientes. Por otro lado, los 6 primeros meses son los más críticos, ya que durante ese período es cuando el cliente es más crítico o está más atento a valorar la inversión que ha hecho en el club.

## FIDELIZACIÓN Y RELACIÓN CON EL PERSONAL:

### Los estudios dicen:

- Generar contactos de los instructores con los clientes aumenta el número de visitas. 2 interacciones en un mes añaden como mínimo una visita extra en el siguiente mes, independientemente de la antigüedad del socio.
- Solo el 25% de los clientes que valoran que los instructores les hablen, reciben ese servicio. En el caso de que les hablen desde recepción, el porcentaje sube al 56%.
- Si todos los clientes hubieran sido contactados por recepción o instructores, se habrían podido evitar el 45% de las bajas.

- El 53% de los clientes dicen que cuando van al club, nunca (10%) o normalmente nunca (43%) nadie se dirige a ellos.
- El 35-40% de los clientes valoran “mal” o “muy mal” el nivel de asesoramiento que reciben en sala de fitness o piscina.
- El 15% de los clientes valoran “mal” o “muy mal” el nivel de asesoramiento que reciben en actividades dirigidas.

### Aplicaciones prácticas:

Los datos de los estudios no concuerdan con el discurso de la mayoría de los gerentes de clubes de fitness, que ponen la atención personalizada como la bandera y el rasgo diferenciador de su club. Aumentar los contactos entre el personal y los clientes es, sin duda, uno de los principales retos que tienen los clubes de fitness que deseen diferenciarse y destacar por la calidad en el servicio. Por otro lado, sabemos que no es un reto fácil, ya que implica un cambio en la cultura de la empresa y un cambio en la forma en la que los técnicos entienden su trabajo. Supone pasar de verse como un “Técnico” a verse como un “Asesor” de clientes, con todo lo que ello comporta. Para conseguir ese cambio, hay que dedicar tiempo a explicar por

qué es necesario el cambio, y dedicar recursos para formarles y darles herramientas para que sepan hacer “contactos de valor” con los clientes.

Romper las zonas de confort no es fácil, pero muchos clubes están trabajando ya en esta dirección y los resultados están siendo muy positivos.

## FIDELIZACIÓN Y COMUNICACIÓN:

### Los estudios dicen:

- Los sistemas de comunicación que más valora el cliente por orden de importancia son: “a través de los instructores”, “a través de recepción” y “por email”.

### Aplicaciones prácticas:

El cliente quiere que nos relacionemos con él y que le digamos las cosas en persona cuando viene al club. No entiende por qué tenemos que llamarle para informarle cuando está viniendo entre 2 y 3 veces a la semana al club. Es más, le molestan esos contactos impersonales porque muchos de los clientes tienen la percepción de cuando están en el club están siendo ignorados por el personal.

Hay que ordenar la prioridad de los canales de comunicación, y en los datos del estudio anterior queda claro cuáles son los 3 principales y el orden de importancia que tienen. Todo lo que se pueda se tiene que comunicar a través del personal, y especialmente a través del personal técnico. Además de ser el canal de información más efectivo, contribuye a mejorar el ambiente en el club, la percepción de valor por parte del cliente y la fidelización.

Hay que involucrar al personal técnico en todas las acciones de comunicación y que entiendan que una parte importante de su trabajo es dar al cliente la información que se decida. Para facilitar este proceso, la dirección del club debe definir semanal o mensualmente las informaciones que el personal tiene que transmitir a los clientes, y establecer sistemas para controlar que se esté haciendo correctamente.

## FIDELIZACIÓN Y AMBIENTE LABORAL:

### Los estudios dicen:

→ Hay una relación directa entre la satisfacción del cliente y la del trabajador.

- La alta rotación de personal aumenta la deserción de clientes.
- Uno de los aspectos que más insatisfacción genera en los clientes es el cambio de instructores.

### Aplicaciones prácticas:

Ya lo demostró Daniel Coleman en sus investigaciones, que el ambiente laboral repercute de forma muy importante en la rentabilidad económica de una empresa. Para tener clientes contentos hay que tener trabajadores contentos, y para tener clientes fidelizados hay que tener trabajadores fidelizados. La gestión del personal es uno de los aspectos críticos en una empresa de servicios, por lo que es natural que también tenga un efecto sobre la fidelización de clientes. No hay que olvidar que la gestión del personal empieza con los procesos de selección, ya que si incorporamos al proyecto a las personas equivocadas, será muy difícil crear un equipo de alto rendimiento. La mayoría de expertos en gestión de equipos consideran que el proceso de selección es el proceso más importante en el ámbito de los recursos humanos.

Por un lado es importante reducir la rotación del personal, pero por otro lado, cuándo esta rotación se produce, es muy importante gestionarla correctamente, con naturalidad y dando las explicaciones que se consideren convenientes al cliente. El cambio de un instructor supone una alteración muy importante en el servicio que recibe el cliente, y lo mínimo que espera es una explicación al respecto.

## FIDELIZACIÓN Y LIDERAZGO:

- Un gerente/propietario "visible" afecta positivamente a la retención. Los clubes sin presencia del propietario se deterioran dos veces más rápido.

### Aplicaciones prácticas:

Este punto está muy relacionado con el anterior. El tipo de liderazgo tiene un gran peso en la fidelización por el efecto que tiene sobre el ambiente laboral. Además del efecto sobre el clima laboral, un liderazgo de proximidad y de visibilidad, contribuye a que todo el equipo mantenga la tensión necesaria para estar atentos y dar un

buen servicio. En el mundo anglosajón existe un término para esta forma de gestionar que se conoce como "managing by walking around". Hace referencia a gestionar dejándose ver, paseando por la instalación y usándola para conocer de primera mano la experiencia que se está ofreciendo al cliente.

## FIDELIZACIÓN Y EXSOCIOS:

- Aproximadamente el 20% de los exsocios de un club, vuelven a hacerse socios del mismo club.
- La intención de volver a hacerse socio de un club por parte de los exsocios, disminuye a medida que aumenta el tiempo desde que dejaron de ser socios.
- Aproximadamente la mitad de los exsocios dejan de hacer deporte regularmente cuando se dan de baja del club.
- Solo el 15% abandonan un club para apuntarse a otro.
- El precio y las instalaciones son los dos aspectos más valorados por los exsocios para volver a apuntarse a un club.
- Los principales motivos para darse de baja por orden de importancia son: "Es demasiado

caro", "Puedo hacer ejercicio gratis en otro sitio", "No utilizaba el club".

- El nivel de satisfacción de los socios en el momento de darse de baja es muy alto y aproximadamente el 90% de ellos dicen que recomendarían el club a un amigo.

### Aplicaciones prácticas:

Uno de los principales motivos por los que muchos clientes se dan de baja es porque tienen la percepción de que pagan demasiado por el uso o por los beneficios que obtienen del club. Para resolver este dilema existen dos planteamientos. El primero es bajar el precio, para que si usan poco el club o si obtienen pocos beneficios, al pagar menos, no les importe seguir pagando. El otro planteamiento es trabajar para incrementar el nivel de uso del club por parte de los clientes o incrementar la sensación de los beneficios o resultados que obtiene el cliente. Esto puede hacerse a través de mayor personalización y seguimiento del cliente o con una mayor tangibilización de los beneficios y los resultados, en muchas ocasiones, a través de la tecnología.

Obviamente, también se puede trabajar en una combinación de ambas estrategias, utilizando

promociones en precio para recuperar a los exsocios, y mejorando los otros aspectos una vez el socio vuelve a estar en el club.

Otro aspecto que resaltan los estudios es que seguramente, el efecto que tiene la competencia en las bajas es menor de lo que a priori se piensa. La realidad que vivimos en muchos clubes apunta también en esa dirección. Sí que es verdad que cuando abre un nuevo club que hace competencia se pierden algunos socios, pero el mayor efecto se nota en la reducción de altas, más que en el aumento de las bajas.

Por último, las encuestas realizadas en muchos clubes indican que en el momento de darse de baja, el cliente dice tener un alto nivel de satisfacción con el club, por lo que son otros los motivos que le conducen a solicitar la baja.

## FIDELIZACIÓN Y CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS:

- Algo menos del 50% de los clientes dice que está consiguiendo los objetivos que tenía al apuntarse al club.

- El 50% de los clientes está poco informado de sus progresos y logros.
- Marcar objetivos a conseguir aumenta la frecuencia de uso y reduce la tasa de deserción.
- Programas motivacionales con compromiso firmado del cliente reduce la tasa de deserción.
- El feed-back a través de sistemas digitales y remotos tiene un efecto positivo sobre la fidelización.

#### **Aplicaciones prácticas:**

La tecnología abre un mundo totalmente nuevo para mejorar el feed-back que obtiene el cliente. Actualmente ya están de moda muchos sistemas que permiten conocer las calorías gastadas en una sesión, la evolución del ritmo cardíaco, la distancia recorrida, las horas de sueño durante el día, etc.

Detrás de cada alta al club hay uno o varios objetivos que hay que identificar y ayudar a que se cumplan, pero eso no es suficiente, además el cliente debe conocer su evolución y sus logros, ya que eso es una fuente de motivación para seguir entrenando y esforzándose. Esto puede conseguirse a través de tests y valoraciones periódicas, y también a través de sistemas tecnológicos que hacen un seguimiento del cliente

durante la sesión y al final le generan un informe de su evolución.

### **FIDELIZACIÓN Y RELACIÓN ENTRE SOCIOS:**

- La relación entre socios afecta positivamente a la retención y es tanto o más importante que la relación socios-staff.

#### **Aplicaciones prácticas:**

Los clubes de fitness tienen una gran oportunidad en convertirse en el lugar dónde sea fácil conocer gente nueva y hacer amistades. Actualmente hay pocos sitios donde se pueda conocer gente fuera de un ambiente nocturno. Por este motivo, los clubes deberían asumir ese reto. No se trata de generar complicadas acciones, sino de hacer pequeñas cosas en el día a día para facilitar un poco la labor al cliente. Cosas tan sencillas como un choque de manos felicitando a los compañeros en una clase, un ejercicio por parejas, decir los nombre de los clientes a menudo, utilizar algún juego en grupo, etc son suficientes para que se encienda la chispa y que las personas superen la barrera de la timidez y luego les cueste menos

hablar con esa persona en el vestuario o en la siguiente sesión.

### **FIDELIZACIÓN Y EXPERIENCIA DEPORTIVA:**

- Los clientes que tienen experiencia deportiva o de fitness previa se mantienen más tiempo como socios.
- La probabilidad de abandono normalmente decrece al aumentar la antigüedad como socio.

#### **Aplicaciones prácticas:**

Sabemos que los primeros meses de vida del socio en el club son los más críticos, y que a medida que adquiere el hábito, disminuye el riesgo de baja. Los clientes que tienen experiencia previa suelen ser personas habituadas a hacer ejercicio y con un hábito ya establecido, por lo que son los que menos atención necesitan por parte del entrenador. Sin embargo, si observas el comportamiento del instructor en una sala de fitness, te das cuenta que la mayoría de las veces están relacionándose con los que están más en forma y con los que utilizan el club con más frecuencia, justamente los que menos ayuda necesitan.

Organizar la sala de fitness por zonas en función de la experiencia del cliente y dirigir a los instructores a las zonas de menos experiencia ayuda a organizar mejor su trabajo. Del mismo modo, ubicar en una actividad dirigida a los clientes de menos experiencia en las primeras filas, cerca del instructor, también ayuda a estar más pendiente de ellos y darles un mejor servicio.

## FIDELIZACIÓN Y ACTIVIDADES EN GRUPO:

- Los que participan en actividades en grupo tienen mayor retención que los que entrenan individualmente.
- Los clientes que participan en actividades dirigidas acuden con más frecuencia al club que los que entrenan por su cuenta.
- Parece que la adherencia es mayor al hacer ejercicio en grupos grandes que en pequeños (más posibilidad de relacionarse y formar subgrupos).
- Las actividades de corta duración parece que generan más adherencia (30 minutos).
- Las actividades de alta intensidad generan

más deserción que actividades de baja o moderada intensidad.

- Los clubes que ofrecen actividades indoor y outdoor tienen mayor ratio de fidelización.

### Aplicaciones prácticas:

Los clientes que participan en actividades dirigidas en grupo tienen mayor retención que los que entrenan por su cuenta. Este aspecto nos lleva a la conclusión de que es necesario diseñar estrategias para que cada vez menos clientes entrenen por su cuenta.

De hecho, esa es la tendencia del sector, y por eso cada vez se incluyen más clases exprés en la sala de fitness, actividades con grupos reducidos, entrenamientos dirigidos en maquinaria de fitness, etc.

Algún estudio indicaba que actividades de alta intensidad generaban más deserción que las actividades de menor intensidad, aunque la tendencia actual revela lo contrario, seguramente por el efecto positivo que tiene la intensidad en el logro de objetivos.

## FIDELIZACIÓN Y MOTIVACIÓN:

- El principal factor personal para la retención es la automotivación.

- Apoyo social es otro factor importante: entrenar en familia o con amigos.
- La tasa de abandono es menor en personas que van a un club de fitness que en las que hacen ejercicio en su casa.

### Aplicaciones prácticas:

La automotivación es un aspecto clave en la fidelización, pero ¿de dónde surge la automotivación? Una de las principales fuentes de automotivación es el conocimiento. Por eso es necesario diseñar Planes de formación para los clientes con el objetivo que durante el tiempo que estén como socios, adquieran conocimientos de aspectos relacionados con el deporte, el fitness y el estilo de vida saludable.

La formación del cliente se puede abordar desde acciones concretas como seminarios, talleres, conferencias o artículos. Todo esto es interesante, pero requiere de un gran esfuerzo y consume muchos recursos. Lo ideal es apostar por integrar la formación del cliente en el día a día del club. Combinar las acciones anteriores con dar al cliente pequeñas pastillas de formación cuando está en la sala de fitness, en la piscina o en las actividades dirigidas. •

# El comportamiento humano en la fidelización.

Los datos de estudios realizados sobre el comportamiento humano y sobre el mundo de la pareja, indican que el ser humano es por naturaleza infiel:

- Solo el 24% de las 500 sociedades formadas por seres humanos son monógamas.
- En España se divorcian 2 de cada 3 matrimonios.
- La duración media de los nuevos matrimonios es de 4 años.

El profesor Martín Vivancos en su libro Happy Management presenta una frase que recoge perfectamente cuál es el comportamiento humano en relación con la fidelidad: "Prometo ser te infiel toda la vida, a no ser que seas capaz de evitarlo".

El análisis del mundo de la pareja nos ayuda también a entender que Satisfacción y Fidelización no son lo mismo. El 56% de los

hombres y el 34% de las mujeres que fueron infieles dijeron que en ese momento se sentían felices con sus matrimonios.

De hecho, el 90% de las personas que son infieles en su matrimonio, lo son con personas menos atractivas que su actual pareja. No se trata, por lo tanto, de buscar una mejora como resultado de una insatisfacción. Algo hay en el comportamiento humano que nos lleva a la búsqueda de novedades y de nuevas sensaciones incluso cuando estamos felices con el "proveedor" actual.

Entre las personas que no han sido infieles en la pareja, los dos motivos principales son "estar profundamente enamorados" o "tener miedo a que les descubran". Normalmente, ninguno de esos dos motivos están presentes en la relación entre un cliente con su club de fitness.

Todos estos datos indican claramente que tener clientes contentos es seguramente un aspecto importante en la fidelización, pero no

es ni mucho menos el único aspecto a tener en cuenta. Prueba de ello son las encuestas que realizamos a clientes en el momento de darse de baja, en las que vemos que su nivel de satisfacción es muy alto. Aproximadamente el 90% de ellos dice que recomendaría el club a sus amigos, pero a pesar de eso se dan de baja.

Los datos indican también que el reto de la fidelización es un reto complejo que requiere tener en cuenta muchos aspectos. No se trata de buscar la gran solución a la fidelización. Se trata más bien de sumar pequeñas acciones que entre todas ellas suponen un gran cambio en la manera de relacionarse con el cliente.

Con este fin hemos creado el Modelo Global de Fidelización (MGF), en el que también hemos tenido en cuenta el "Transtheoretical Model" en el proceso de cambio de hábitos. Este modelo indica que para que una persona sedentaria adquiriera el hábito de realizar ejercicio físico,

debe pasar por 5 fases, y en cada una de esas fases son necesarias estrategias diferentes:

- **Fase de Pre-contemplación:** es una persona que de momento ni se plantea realizar ejercicio o acudir a un club de fitness. Para pasar a la siguiente fase se requiere que vaya haciendo procesos cognitivos que le lleven a cambiar la forma en la que ve el ejercicio. Esto se consigue poco a poco a través de la información a la que esta persona está expuesta y a través de un mayor conocimiento sobre aspectos de ejercicio y salud.
- **Fase de Contemplación:** es una persona que empieza a plantearse que debería hacer ejercicio y cuidarse, pero de momento no ha pasado a la acción. Está en una fase en la que somete a valoración los pros y contras

del cambio de hábito. Si va entendiendo que los pros superan a los contras, avanzará hacia la siguiente fase.

- **Fase de Preparación:** en esta fase la persona ya empieza a hacer pequeños cambios en su estilo de vida y a tomar acciones puntuales en esa dirección. Algunas de estas acciones consisten en apuntarse a un club de fitness. Es importante que esas primeras experiencias que tiene con el ejercicio sean positivas y reafirmen su decisión de cambiar hacia un estilo de vida activo.
- **Fase de Acción:** en esta fase la persona ya entiende que debe hacer ejercicio y lo realiza de forma periódica. A pesar de eso, todavía no se ha constituido como un nuevo hábito y el riesgo de abandono sigue siendo alto.

Es necesario que la experiencia durante esta fase sea positiva tanto a nivel de sensaciones como de resultados, y que mantenga un alto nivel de motivación que le permita avanzar hacia la última fase.

- **Fase de Mantenimiento:** en esta fase el ejercicio ya se ha instaurado como un hábito de vida y la persona entiende los beneficios de su práctica. Sigue existiendo riesgo de abandono, pero menos que en las fases anteriores. Continúa siendo importante que la experiencia sea positiva y que el nivel de motivación se mantenga alto. De no ser así es posible que la persona no abandone el ejercicio, pero sí deje de acudir al club para hacer ejercicio por su cuenta. •

## LA RUTA DEL MANAGEMENT EN EL FITNESS

### *Una invitación a reflexionar sobre tu negocio*

[www.wsconsulting.net](http://www.wsconsulting.net)



# El modelo Global de Fidelización.

El principal problema que nos hemos encontrado hasta ahora al intentar mejorar la fidelización, es que la mayoría de gerentes asocian de forma directa la fidelización con la satisfacción de los clientes. El razonamiento es que si el cliente está contento, no se dará de baja. Según este razonamiento, todas las acciones de fidelización van encaminadas a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes. El problema es que este razonamiento no es del todo correcto, o dicho de otra manera, es incompleto.

En encuestas realizadas a varios miles de socios de clubes de fitness, hemos podido comprobar que los niveles de satisfacción en muchos de esos clubes son muy altos, tanto en los socios que permanecen, como en aquellos que solicitan la baja. Cuando se les pregunta si recomendarían el club a un amigo o se les pide que valoren su satisfacción en el club, los niveles de satisfacción superan el 8-9 sobre 10 puntos. A pesar de eso, estos clubes tienen ratios de deserción de clientes muy elevados.

Es decir, a pesar de estar contentos, los clientes se siguen dando de baja. En esa misma dirección apunta un estudio del sector del fitness realizado en la Universidad de Sevilla y que concluye que el valor percibido por el cliente tiene como máximo un peso de un 50% en la fidelización.

La pregunta clave es, por lo tanto, ¿qué factores componen el otro 50% de la fidelización de los clientes?

Desde WSC Consulting hemos creado el Modelo Global de Fidelización, que incluye los aspectos más importantes que afectan a la fidelización de los clientes y que responden a la pregunta anterior.

El Modelo Global de Fidelización engloba 6 áreas que tienen un efecto directo sobre la reducción de bajas. Cada una de estas 6 áreas incluye sub-áreas específicas que constituyen acciones concretas a realizar:

- 1 Retención:** son acciones que a pesar de no fidelizar emocionalmente al cliente, sí que tienen un efecto sobre la retención, ya que dificultan su marcha del club.
- 2 No insatisfacción:** consiste en identificar y dejar de hacer o minimizar aquellas cosas que generan insatisfacción en los clientes. El objetivo es reducir esa insatisfacción.
- 3 Satisfacción:** hacer acciones que aumentan el nivel de satisfacción de los clientes.
- 4 Motivación:** aumentar el nivel de motivación y evitar la desmotivación.
- 5 Formación:** aumentar el nivel de conocimiento del cliente sobre temas de ejercicio y salud.
- 6 Comunicación:** crear canales de comunicación efectivos y bidireccionales entre el club y los clientes.



## EL MODELO GLOBAL DE FIDELIZACIÓN:



Vamos a comentar con más detalle cada una de estas áreas:

**1 Retención:** dentro del área de Retención hemos incluido 3 sub-áreas en las que trabajar:

**1.1 Modelo de cuotas:** hay 3 aspectos del modelo de cuotas de un club que tienen

un efecto directo sobre la retención, como lo demuestran estudios llevados a cabo en Reino Unido y Estados Unidos. Estos 3 aspectos son:

**1.1.1. Matrícula:** aquellos clubes que cobran matrícula, aunque el importe sea pequeño, generan una mayor retención, ya que el pago de la matrícula tiene un efecto de “barrera de salida” para el cliente. Muchos clubes han dejado de cobrar matrícula para facilitar la entrada de socios, pero en muchas ocasiones, es más beneficioso aplicar un importante descuento a la matrícula pero sin llegar a reducirla a cero. De esta manera se puede utilizar la matrícula como elemento de promoción y de urgencia en la venta.

**1.1.2. Cuotas con compromiso de permanencia:** las cuotas bonificadas a cambio de un compromiso de permanencia están ampliamente extendidas en clubes de fitness. De todas las opciones que hay, nosotros somos partidarios sobretodo de compromisos superiores a los 12 meses, y en cualquier caso, nunca periodos inferiores a la “vida media” del socio en el club. El inconveniente de estos tipos de cuotas es que si se obliga al cliente a pagar todo

el periodo por adelantado, se genera un obstáculo importante para muchas personas. Por ese motivo se han buscado alternativas como puede ser permitir el pago en varios meses consecutivos, o simplemente que el cliente adelante únicamente el último mes del periodo.

**1.1.3. Cuotas pareja, grupos o familiares:** este tipo de cuotas suelen tener aplicado un descuento siempre y cuando se mantengan como socios los miembros de dicha cuota. En el caso de algunas de ellas, si un miembro se da de baja, los otros socios pueden buscar otra persona para que ocupe su lugar y mantener así las condiciones ventajosas. De esta manera, los propios socios colaboran en la captación cuando hay una baja. Los datos de algunos estudios indican también que aquellos socios que entrenan con familiares o amigos permanecen más tiempo como socios.

**1.2 Gestión de alarmas:** la gestión de alarmas consiste en que todo el personal esté atento a las señales de alarma que indican que un socio puede estar en alto riesgo de abandono. Tener sistemas para controlar y responder a dichas señales de

alarma es un elemento importante para la retención. Existen muchas señales de alarma, pero algunas de las más importantes son: menos días de asistencia al club, no conseguir los objetivos marcados, no relacionarse con nadie, no variar el tipo de entrenamiento o actividad, abandonar una clase o entrenamiento, etc.

**1.3. Gestión de bajas:** en un estudio que realizamos hace dos años en clubes del territorio español, pudimos comprobar que el 60% de los clubes no tenía un Protocolo de gestión de bajas bien definido. La gestión de las bajas es tan importante como el proceso de venta inicial, y debe estar protocolizado para que el personal encargado de atenderlas, sepa cómo actuar en cada caso y conozcan los recursos de que disponen para intentar evitar la baja.

**2 No insatisfacción:** dentro de esta área incluimos los aspectos que más insatisfacción generan a los clientes. Puede haber diferencias entre clubes, pero los siguientes 8 aspectos han aparecido como los más importantes en un estudio reciente realizado por WSC Consulting y Precor a más

de 6.000 clientes de clubes de toda España:

**2.1. Cambios de instructores en actividades dirigidas.**

**2.2. Cambios en horarios de actividades dirigidas.**

**2.3. Diferencias de nivel entre instructores.**

**2.4. Trato poco amable del personal.**

**2.5. Falta de corregir, ayudar y asesorar al cliente.**

**2.6. Diferencias de precios entre socios.**

**2.7. Limpieza en vestuarios.**

**2.8. Masificación en ciertos momentos o espacios.**

**3 Satisfacción:** dentro de esta área, incluimos todas aquellas acciones que tienen como efecto aumentar la satisfacción de los clientes. Tradicionalmente se ha considerado a la satisfacción del cliente como la responsable única de la fidelización. Aunque ahora sabemos que no es así, sí que la satisfacción tiene un importante peso en el modelo de fidelización. Esta área se compone de 4 apartados:

**3.1. Gestión del detalle:** hay dos grandes áreas a trabajar en la gestión del detalle:

**3.1.1. Ambiente de la instalación:** tiene que ver con el diseño, los olores, el ruido, la luminosidad, la comodidad, etc.

**3.1.2. Trato del personal:** la amabilidad con la que el personal trata a los clientes y la empatía que muestran, tiene un gran efecto sobre la satisfacción. Aspectos como la sonrisa, la disponibilidad y el lenguaje corporal, entre otros, marcan la diferencia entre un trato mediocre o excelente.

**3.2. Oferta de servicios:** obviamente, el cliente viene buscando unos servicios de fitness concretos. Por lo tanto, el tipo de servicios que ofrecemos y la calidad de los mismos, influyen en el nivel de satisfacción. Hay dos grandes aspectos a considerar:

**3.2.1. Qué ofrecemos:** que sea una oferta variada, completa y actualizada, es decir, que incluya las tendencias que los clientes están viendo en otros clubes o en revistas.

**3.2.2. Cómo lo ofrecemos:** que existan sistemas de control de la calidad para asegurar que los servicios se prestan con el nivel que queremos que perciba el cliente. Algunos de estos sistemas son los checklist de control, los mystery shoppers o los rol-play de procesos.

**3.3. Opinión del cliente:** gestionar teniendo en cuenta la opinión de los clientes y ser proactivos en recoger esas opiniones, para poder anticiparse a los problemas. Aquí están, herramientas como los buzones de sugerencias, las encuestas de satisfacción periódicas y los focus group con clientes.

**3.4. Socialización entre socios:** generar acciones para que los socios se conozcan entre sí y para facilitar la comunicación entre ellos. Se puede conseguir incorporando en los protocolos pequeños momentos de contacto (“contact moments”) en las actividades dirigidas.

**3.5. Reconocimiento:** no todos los clientes son iguales para una empresa. Por lo tanto, los clientes más valiosos por antigüedad o por nivel de gasto, deberían tener un trato especial y ser reconocidos como tales. Esto se puede hacer a través de reconocimientos puntuales o mediante tarjetas VIP que den derechos exclusivos a estos socios.

**4 Motivación:** gran parte de las bajas que se dan en los clubes de fitness son por falta de motivación para entrenar o para ir al gimnasio.

No todas las personas se motivan de la misma manera, pero sí que hay algunos aspectos de la motivación que son comunes a la mayoría de personas. Hemos considerado los siguientes 3 aspectos como los más importantes:

**4.1. Retos:** muchos clubes están empezando a clasificar a los clientes en función de sus objetivos y a proponerles retos concretos a corto plazo. Siempre hay una motivación o una necesidad para hacer deporte. Si llegamos a descubrirla y marcamos pequeños retos, el nivel de motivación se mantiene durante más tiempo.

**4.2. Novedades:** la monotonía es una de las causas principales del aburrimiento y la falta de motivación. Los clubes deben tener una estructura capaz de generar novedades en eventos, actividades y programas. También tienen que tener capacidad de mover a los clientes de unas actividades a otras dentro del club, para conseguir que varíen su programa de entrenamiento y que prueben cosas nuevas.

**4.3. Ventas:** cuando una persona se compra una bicicleta nueva o unas zapatillas de

correr, su motivación aumenta porque quiere experimentar las nuevas sensaciones que va a tener. Comprar algo y gastar dinero es una fuente de motivación. Por ese motivo, los clubes deben generar productos y servicios para vender a sus clientes, y lo que es más importante, la empresa debe tener una cultura de ventas en la que todo el personal, tanto comerciales como técnicos, sepan cómo contactar con los clientes, detectar sus necesidades, y venderles un servicio que suponga una solución a esas necesidades.

**5 Formación:** los clubes de fitness deberían ser el sitio dónde los clientes aprenden y adquieren conocimientos sobre salud, deporte y alimentación. Cuanta más información tenga un cliente y cuánto más sepa sobre estos temas, más se va a vincular con el ejercicio y con el club. La formación incluye dos grandes áreas:

**5.1. Formación del cliente:** pocos clubes cuentan con un Plan de formación a clientes, pero creemos que es importante definir qué conocimientos les vamos a dar a lo largo del año y cómo lo vamos a hacer. Existen diversos canales para difundir esos

conocimientos, como son newsletters, sesiones formativas, revistas, emailings, pantallas de TV o en las propias actividades.

**5.2. Formación de equipo:** también debería haber un Plan de formación interna para el personal, ya que cuánto más sepan los trabajadores, más fácil será compartir conocimientos con los clientes. La formación es también una herramienta de fidelización de los trabajadores.

**6 Comunicación:** nos parece que no podemos hablar de fidelización sin tener en cuenta la comunicación tanto interna como externa. Por ese motivo, incluimos 3 aspectos a trabajar en la comunicación:

**6.1. Comunicación con el equipo:** sirve para crear un proyecto común, para mantener

la pasión y la motivación y para unificar procedimientos y formas de actuar. En definitiva, crea la cultura de la empresa. Se consigue a través de reuniones periódicas individuales y de grupo, newsletter interna, formaciones internas, etc.

**6.2. Comunicación con los socios:** todos los clubes tienen diversos canales de comunicación con sus socios. Por nuestra experiencia, el más potente y el menos explotado es la comunicación a través de los propios trabajadores, especialmente a través de los instructores. Es necesario conseguir que los instructores se involucren en la comunicación de eventos, novedades o incidencias, ya que ellos tienen un gran contacto con los clientes y pueden generar una comunicación directa y efectiva con una inversión en tiempo muy pequeña.

**6.3. Comunicación con el entorno:** el objetivo es que el club tenga mucha presencia en su entorno y en su localidad para que el cliente se sienta orgulloso de su club. Esto es lo que se conoce como orgullo de marca.

Esperamos que el Modelo Global de Fidelización te ayude a organizar el área de fidelización de clientes en tu club teniendo en cuenta una perspectiva global. Estamos convencidos que si actúas sobre todas estas áreas y generas acciones concretas, la suma de todas esas acciones tendrá un efecto muy positivo sobre la fidelización y, por lo tanto, sobre la rentabilidad de tu club. •

# FIT SYSTEM

El software de gestión  
de sala de fitness

Nueva  
versión  
5.0

[www.wsconsulting.net](http://www.wsconsulting.net)

# Diseñando el Plan de fidelización.

El diseño del Plan de fidelización permite definir acciones concretas dentro de cada área del Modelo Global de Fidelización. Permite además, asignar un nivel de prioridad a cada acción, definir a qué perfil de cliente va dirigida la acción y asignar un responsable para su ejecución. Finalmente, el Plan de fidelización permite distribuir cada acción en el tiempo en un periodo de 1 año, para tener bien organizado y programado el trabajo.

Lo primero, como se ve en el ejemplo que presentamos, es colocar en el Plan de fidelización todas las áreas y subáreas del Modelo Global de Fidelización. A partir de ahí hay que pensar en acciones concretas para cada una de esas subáreas, definiendo claramente qué tipo de acción se pretende desarrollar con el fin de mejorar esa subárea.

A partir de aquí, se asigna un nivel de prioridad a cada una de las acciones. El criterio para definir el nivel de prioridad puede hacerse

teniendo en cuenta la importancia de la acción, su efecto previsto sobre la fidelización y su facilidad o dificultad de ejecución teniendo en cuenta los recursos disponibles y la situación actual del club:

- **Prioridad Alta:** son las acciones que deben ponerse en marcha en primer lugar y siempre dentro de un plazo de un año.
- **Prioridad Media:** son acciones importantes pero que pueden esperar un tiempo a que se acometan las de mayor prioridad. Se puede planificar su puesta en marcha a partir del próximo año.
- **Prioridad Baja:** son acciones de poca importancia o que en este momento son inabordables, por lo que de momento no se plantea su implementación.

También es interesante definir a qué perfil de cliente va a afectar cada una de las acciones.

Algunas de ellas son generales para todos los perfiles de clientes, pero otras son específicas para un perfil concreto. Por ejemplo, un plan de inducción de nuevos socios va dirigido específicamente al perfil 1, mientras que un carnet VIP para socios de más de 2 años de antigüedad va dirigido al perfil 3. Una acción como crear una Newsletter interna para mejorar la comunicación afectaría a todos los perfiles de cliente. Los diferentes perfiles son:

**Perfil 1.** Clientes que llevan menos de 3 meses como socios: son clientes nuevos, que tienen muchas dudas e inseguridades y que cada día están valorando y cuestionándose si la decisión que han tomado de apuntarse al club ha sido acertada. El objetivo con estos clientes es que durante su primer trimestre utilicen mucho el club para que sientan que le sacan provecho. También es importante con estos clientes que prueben diferentes actividades y servicios, para que encuentren algunos que les gustan y que les funcionan a nivel de resultados. Por último,

las acciones a realizar con estos clientes van a pretender también que se integren en el club, que conozcan a otros socios y que se vinculen con la marca.

**Perfil 2.** Clientes que llevan entre 3 meses y 1 año como socios: estos clientes ya deberían conocer bastante bien el club y sus servicios, y aunque ya están a gusto en el club y están bastante convencidos de que la decisión que tomaron al apuntarse al club fue acertada, siguen sin tener el ejercicio como un hábito consolidado en su vida. Muchos días les cuesta venir a entrenar y son personas que se desmotivan fácilmente. El objetivo con estos clientes es mantenerlos enganchados al ejercicio y conseguir que tengan un compromiso fuerte para venir al club. Las acciones que se diseñen para estos socios van a intentar que estos clientes mantengan un alto nivel de motivación y automotivación para seguir haciendo ejercicio.

**Perfil 3.** Clientes que llevan más de 1 año como socios: la mayoría de estos clientes ya han

hecho del ejercicio un hábito en su vida, pero a pesar de eso, todavía pueden desmotivarse, buscar otra forma de ejercicio fuera del club, o simplemente, cambiar de club. En esta fase se mantendrán la mayoría de las acciones de la fase anterior para conseguir que sigan subiendo en el espiral de la motivación. Un aspecto importante con estos clientes es reconocerles su antigüedad y darles un estatus especial dentro del club.

Una vez definidos estos puntos, es necesario asignar una persona responsable para cada acción y distribuir las acciones en los diferentes meses del año, para asegurarse de que el planteamiento es asumible y que no se pase nada por alto.

A continuación mostramos un ejemplo de cómo puede quedar representado el Plan de fidelización. **PRÓXIMA PÁGINA** ◉



El único especialista  
en limpieza e higiene  
de centros deportivos



LIMPIEZA INTEGRAL



FORMACIÓN



GESTIÓN TÉCNICA EXTERNA

NETSPORT CATALUÑA • NETSPORT NORTE  
NETSPORT MADRID • NETSPORT LEVANTE  
NETSPORT SUR

Más información en: Tel. 901 022 515  
netsport@netsport.es • www.netsport.es

## PLAN DE FIDELIZACIÓN SEGÚN EL MODELO GLOBAL DE FIDELIZACIÓN (MGF):

Club: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_

Área fidelización	Subárea de trabajo	Acciones a realizar	Nivel de prioridad	Perfil de socio	Responsable	Ene	Feb	Maz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Área 2: Retención	Modelo de cuotas	Acción 1.	Prioridad alta	De 0 a 3 meses	Dirección general			○	○									
		Acción 2.	Prioridad media	De 4 a 12 meses	Fidelity manager				○	○								
		Acción 3.	Prioridad baja	Más de 12 meses	Fidelity manager						○	○						
Área 2: No satisfacción	Cambios en instrucciones																	
	Diferencias de nivel																	
	Poco trato o poco amable																	
	Diferencias de precios																	
	Masificación																	
	Falta de limpieza																	
Área 3: Satisfacción	Gestión del detalle																	
	Oferta de servicios (Qué)																	
	Oferta de servicios (Cómo)																	
	Opinión del cliente																	
	Socialización entre socios																	
	Reconocimiento																	
Área 4: Motivación	Retos y objetivos																	
	Experimentar novedades																	
	Ventas cruzadas a socios																	
Área 5: Formación	Formación del cliente																	
	Formación del equipo																	
Área 6: Comunicación	Comunicación con equipo																	
	Comunicación con socios																	
	Comunicación con entorno																	

# Cuestionario de Riesgo de Abandono del Ejercicio (CRAE).

Este cuestionario ha sido diseñado para identificar a aquellos clientes que en el momento de darse de alta en el club, tienen un mayor riesgo de abandonar durante los primeros meses de su experiencia como socios. De esta forma, se puede poner la atención y los recursos en los clientes que realmente lo necesitan, y ahorrar esos mismos recursos en clientes con experiencia y que ya tienen el hábito del ejercicio, ya que ese perfil de clientes no se beneficia del programa de acogida para nuevos socios ni lo valora como algo positivo que recibe del club.

Cuando un cliente contesta que Sí a alguna de las preguntas, significa que su riesgo de

abandono es alto y se le debería ofrecer un apoyo más intenso a través del programa de acogida o de inducción de nuevos socios.

Al contestar el cuestionario, el cliente también toma consciencia de su riesgo de abandono y se reafirma en su propósito de conseguir su objetivo, además de facilitar la labor de introducirlo en un programa de acogida.

Se trata de un cuestionario muy sencillo y fácil de completar, por lo que se puede hacer en el mismo momento de formalizar el alta o en una primera entrevista con un asesor. **PRÓXIMA PÁGINA** ◀



**GYMCOMMUNITY**

[www.gymcommunity.es](http://www.gymcommunity.es)



RECOMPENSA  
LA LEALTAD



INCENTIVA LA  
ASISTENCIA



FACILITA LA  
SOCIALIZACIÓN



CAPTA NUEVOS  
SOCIOS

**FIDELIZA Y CAPTA CON LA APLICACIÓN DE TU GIMNASIO**



## CUESTIONARIO DE RIESGO DE ABANDONO DEL EJERCICIO (CRAE):

Conteste sí o no a las siguientes preguntas:

- ¿Es la primera vez que se hace socio/a de un club de fitness?  
Sí  NO
- ¿Lleva más de 1 año sin hacer ejercicio de manera regular? (mínimo 2-3 días a la semana).  
Sí  NO
- ¿Cree que al principio le puede costar coger el hábito de acudir al club regularmente?  
Sí  NO
- ¿Cree que al principio puede necesitar algo más de ayuda adicional para sentirse cómodo con el club y con el entrenamiento?  
Sí  NO
- ¿Tiene dudas o se cuestiona a veces su decisión de haberse apuntado a un club de fitness?  
Sí  NO
- ¿Tiene dudas de que vaya a conseguir los objetivos físicos que se ha propuesto por falta de motivación por su parte?  
Sí  NO
- ¿Cree que es bastante probable que dentro de 6 meses haya dejado de hacer ejercicio de forma regular?  
Sí  NO
- ¿Tiene algún condicionante de salud que requiera de una supervisión o control especial?  
Sí  NO

Si ha contestado afirmativamente a alguna de estas preguntas, el Programa de Acogida le ayudará a aumentar su motivación con el ejercicio y a conseguir sus objetivos.

**Firma y fecha:**

# El proceso de inducción de nuevos clientes.

Según datos de la Sports and Fitness Industry Association (SFIA) de Reino Unido, entre un 30 y un 40% de las altas que tiene un club de fitness, son personas con muy poca experiencia deportiva o que se incorporan por primera vez a un club. Estos porcentajes varían según la ubicación y el tipo de club.

Por otro lado, existe otro porcentaje importante de las altas que son clientes que ya han pertenecido a uno o varios clubes de fitness, pero que no han conseguido hacer del deporte un hábito duradero. Estas personas se apuntan y desapuntan de los clubes de manera repetida. Inicialmente tienen la motivación para hacer deporte, pero al poco tiempo la pierden y dejan de practicarlo.

En un estudio realizado por el Fitness Research Center de la Universidad de Michigan, definieron los miedos a los que debía enfrentarse una persona que se apuntaba por primera vez a un club de fitness. Los cuatro miedos principales que debe superar son:

→ Miedo a sentirse estúpido por no saber cómo

funciona el centro y el equipamiento.

- Miedo a sentirse incompetente deportivamente respecto al resto de la gente.
- Miedo a sentirse aislado en un ambiente que es básicamente social e interactivo.
- Miedo a que su físico esté por debajo y no encaje en el ambiente atlético que se presupone hay en el club.

Cualquier plan de acogida o fidelización de nuevos clientes debería tener en cuenta estos miedos y ayudar a que los puedan superar más fácilmente. Todos ellos se pueden trabajar ofreciendo a estos clientes varias sesiones de asesoramiento durante sus primeras semanas en el club. Los objetivos de estas sesiones serán:

- Enseñar al cliente el funcionamiento del centro y del equipamiento.
- Introducirlo en el plan de entrenamiento y en las actividades dirigidas.
- Darle autonomía para que pueda seguir funcionando en el club por su cuenta.

- Ayudarle a definir sus objetivos y retos y a ver los logros que va consiguiendo.
- Formarle en aspectos generales del ejercicio, la alimentación y la salud para que valore los beneficios que le aporta este nuevo hábito.
- Introducirlo en algún grupo y facilitar la relación con otros clientes y con el resto del personal.

La empresa británica especializada en fidelización, The Retention People, hizo varios estudios y llegó a la conclusión de que para que una persona sedentaria empiece a adquirir el hábito de hacer ejercicio, debe asistir al club entre 2 y 3 veces por semana durante un período mínimo de 12 semanas. Resaltaban que lo óptimo es llegar a acumular 36 entrenamientos en los primeros 3 meses. Para poder alcanzar este objetivo, es necesario crear un plan de acogida de clientes teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Intentar crear pronto un hábito de ejercicio:** el plan de acogida debe iniciarse de manera inmediata cuando el cliente se da de alta,

evitando dejar pasar varios días entre el alta y el inicio del entrenamiento. Si el cliente se da de alta y no usa el club enseguida o no es capaz de superar sus miedos en los primeros días, se desmotivará muy rápidamente y vendrán a su cabeza frases como “ya decía yo que esto del fitness no era para mí”, “tanto sacrificio no vale la pena”, etc.

→ **Que el cliente vea mejoras y beneficios pronto:**

uno de los aspectos que más motiva a un nuevo cliente es ver que está mejorando rápidamente. Esto se puede conseguir a través de sencillos sistemas de valoración de la composición corporal o del nivel de condición física. También hay muchas mejoras que son subjetivas y tienen que ver con sensaciones, y el instructor puede hacer que el cliente tome conciencia de ellas a través de contactos repartidos en los primeros 3 meses.

- **Gran valor percibido desde el inicio:** el valor percibido o “value for money” es el factor principal por el que un cliente decide permanecer o abandonar un club de fitness. Si una vez que se da de alta empieza a utilizar el club de manera inmediata, vive

experiencias positivas y ver resultados, el valor percibido será muy alto y continuará como socio. Si es capaz de mantener esa frecuencia de uso durante un período de 3 meses, estará incorporando el hábito de hacer deporte de manera natural.

- **Intentar conseguir compromisos de permanencia largos:** con los datos de las investigaciones comentadas anteriormente, muchos clubes empezaron a diseñar programas de acogida de nuevos socios de 3 meses de duración, ya que ese período es el más crítico para la fidelización del cliente a largo plazo. Es interesante utilizar esos primeros meses para marcar objetivos a más largo plazo y para conseguir compromisos de larga duración con el cliente. Una forma de conseguirlo es ofreciendo al cliente, una vez transcurridos los primeros meses, una cuota reducida a cambio de un compromiso de permanencia, por ejemplo, de un año. Otra forma de conseguirlo es estableciendo retos a largo plazo y consiguiendo el compromiso del cliente en esos retos.

En la línea de lo que comentábamos anteriormente, otros estudios apuntan que los clientes nuevos que utilizan el club

unas 3 veces a la semana durante el primer mes tienen un 50% más de probabilidad de permanecer como socios a lo largo de todo un año, en comparación con clientes que usaron el club menos de 4 veces el primer mes.

Estos datos indican que gran parte de los abandonos que se producen después del tercer mes, tienen su origen en una escasa utilización del club durante las primeras semanas. Este es el caso de muchos clientes que no consiguen percibir el valor que el club les aporta, pero que de momento no se dan de baja porque esperan poder utilizarlo más en las próximas semanas. Cuando ven que eso no ocurre, al final acaban dándose de baja argumentando que no tienen tiempo. Esas bajas pueden darse varios meses después de haberse hecho socios del club, pero en realidad el fracaso fue muy temprano y nunca llegaron a adquirir el hábito del ejercicio.

Una correcta acogida y un buen asesoramiento inicial tienen un gran efecto sobre la fidelización durante el primer año de vida del socio en el club. El informe UK National Retention Report del 2013 establecía que el 12% de los nuevos clientes abandonan antes de 3 meses, y el 50% antes de 12 meses.

En definitiva, diversos estudios demuestran la importancia de que un cliente que se da de alta, debe empezar a utilizar el club lo antes posible y con una alta frecuencia de uso. Este fenómeno tiene su explicación. El hecho de realizar una compra de un producto o servicio, genera ilusión y motivación per se. Si en ese momento de máxima motivación el cliente ve que le cuesta acudir al club, que lo usa poco y que realmente no está aprovechando el servicio, se genera un efecto rebote y se pasa de un estado de motivación a uno de frustración que acaba con la desmotivación de la persona y el abandono.

Parece también que hay un periodo crítico en el que los nuevos clientes tienen un alto riesgo de abandono, y ese período son los 3 primeros meses. Por ese motivo, los programas de fidelización para nuevos clientes deben plantearse por un período de 3 meses, y deben centrarse en aspectos como la frecuencia de uso, la atención personalizada y el establecimiento y seguimiento de retos u objetivos.

Una de las cuestiones importantes a tener en cuenta es si ese plan de acogida debe ofrecerse a todos los nuevos clientes o si, por el

contrario, debe ofrecerse exclusivamente a los que tienen un perfil determinado. En esta línea, desde WSC Consulting somos conscientes de que los recursos de los clubes son limitados y que muchas veces no es posible hacer un acompañamiento a todos los nuevos socios. Por ese motivo, hemos creado el “Cuestionario de riesgo de abandono del ejercicio (CRAE)” que nos permite identificar a aquellos clientes que tienen mayor probabilidad de ser baja durante los primeros meses, con el objetivo de asegurarnos que esos clientes están bien asesorados durante sus primeros meses en el club.

Los clubes de fitness siguen atrayendo a nuevos usuarios, muchos de ellos sin experiencia. Estos clientes se enfrentan a grandes miedos y dudas: “¿estaré haciendo lo correcto?”, “¿voy a encajar en este ambiente de gente en forma?”, “¿vale la pena este esfuerzo?”, “¿sabré utilizar las máquinas?”, “¿voy a hacer el ridículo en la clase?”, etc.

No se puede pasar por alto que estas personas entran en un entorno que muchas veces es poco familiar y poco acogedor, por lo que los clubes deben definir estrategias para

identificar a este perfil de clientes y hacerles la vida en el club algo más fácil. •

# Relación entre Fidelización y calidad del servicio.

La fidelización de clientes es uno de los aspectos que más preocupan a los directivos de clubes de fitness y es dónde más están poniendo el foco actualmente para poder crecer en número de socios.

Tradicionalmente se pensaba que la clave para tener clientes fieles era tenerlos contentos, y eso se conseguía exclusivamente a través de una buena calidad en el servicio. Hoy sabemos que ese es un modelo demasiado simplista y que, a pesar de que la calidad en el servicio es un factor clave para la fidelización, hay otros factores que es necesario tener en cuenta si se quiere tener éxito en esta compleja tarea.

En este artículo vamos a centrarnos en la calidad del servicio y más concretamente en la relación calidad/precio como elemento de fidelización, ya que tiene un peso importante en la fórmula para mejorar la fidelización de los clientes. De hecho, en un reciente estudio realizado por la Universidad de Sevilla, se apuntaba a que el “valor percibido” por el

cliente de un club de fitness tiene un peso de un 50% en la fidelización.

En el año 2004 la Sports and Fitness Industry Association (SFIA) de Reino Unido estableció que el “Value for money” era el factor más importante en la decisión de permanecer o abandonar un club. El término anglosajón “value for money” representa el valor que el

cliente percibe que obtiene a cambio del dinero que paga. En español podríamos traducirlo como la relación “calidad/precio” que percibe el cliente.

A partir de esa afirmación de la SFIA, la empresa inglesa The Retention People definió el “Value for Money Index” como la relación entre 3 factores:



- Con qué frecuencia utiliza el club el cliente.
- El nivel de servicio que recibe el cliente: lo miden por el número de interacciones que tiene el personal con el cliente.
- Cuánto paga al mes el cliente por utilizar el club.

Utilizando el Value for Money Index, realizaron una serie de estudios con varios miles de clientes y observaron que el 25% de los clientes de clubes de fitness percibían un alto value for money, mientras que el 35% de los clientes percibían un valor bajo por el dinero que pagaban.

A partir de este análisis, fueron siguiendo la trayectoria de esos clientes como socios de los clubes y comprobaron que la media de permanencia de los clientes que percibían un nivel alto de value for money fue de 22 meses, mientras que la de los que percibían un nivel bajo era tan solo de 4 meses.

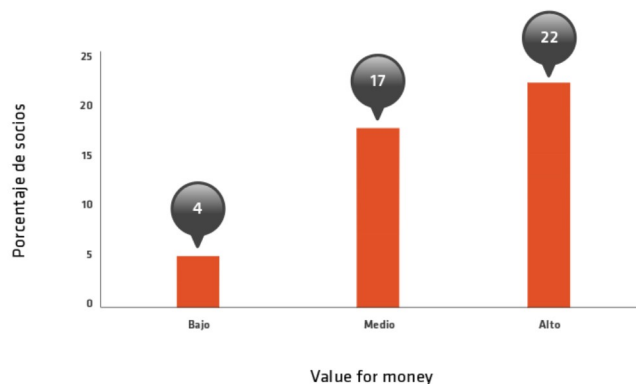
Por otro lado, estos estudios demostraron también que el mayor riesgo de abandono por un bajo value for money se producía durante los primeros 6 meses como socio. Durante esos primeros meses es cuando el cliente es

más crítico y está más atento a valorar si la inversión que ha hecho al apuntarse al club vale la pena.

No deja de sorprender que los dos parámetros que utilizaron para cuantificar el valor que el cliente percibe del club son la "frecuencia de uso" y las "interacciones entre el personal y los clientes". Es posible que este modelo sea algo simplista con el objetivo de poder realizar el estudio que llevaron a cabo, pero no cabe duda de que estos dos factores tienen un gran peso en la relación calidad/precio que percibe el cliente.

Es también curioso el hecho de que estos dos factores están además relacionados, tal y como demostró un estudio que llegó a la conclusión de que al aumentar los contactos de los instructores con los clientes, aumentaba el número de visitas al club. Dos interacciones en un mes añadían como mínimo una visita extra en el siguiente mes, independientemente de la antigüedad del socio.

Los gerentes de clubes de fitness deberían definir estrategias para aumentar la frecuencia de uso por parte de los clientes y para aumentar



el número de interacciones entre el personal y los clientes.

Creo que en el primero de estos aspectos se está avanzando bastante y muchos clubes tienen programas para incrementar la frecuencia de uso, especialmente con clientes nuevos.

El segundo aspecto es mucho más complicado de trabajar, y los datos de diversos estudios indican que el nivel de interacción entre personal técnico y clientes es todavía excesivamente bajo, en contra de lo que muchos técnicos y gestores piensan.

En un estudio realizado por The Retention People en 2014 sobre la comunicación del club con los clientes, comprobaron que los sistemas de comunicación que más valora el cliente por orden de importancia son: "a través de los instructores", "a través de recepción" y "por email". Comprobaron también que solo el 25% de los clientes que quieren recibir información a través de los instructores, reciben ese servicio. En el caso de los que quieren que les informen desde recepción, el porcentaje sube al 56%.

La conclusión que hacen los autores de ese estudio es que si todos los clientes hubieran

sido contactados por recepción o por los instructores, se habrían podido evitar hasta el 45% de las bajas.

El cliente quiere que el personal del club le hable y le explique las cosas en persona cuando viene al club. No entiende por qué tienen que molestarle por teléfono para informarle cuando está viniendo entre 2 y 3 veces a la semana al club. Es más, le molestan esos contactos impersonales porque muchos de los clientes tienen la percepción de cuando están en el club están siendo ignorados por el personal.

En un estudio que publicamos a finales de 2013 WSC Consulting con el patrocinio de Precor, realizamos encuestas a más de 6.000 clientes de 22 clubes de fitness de España y obtuvimos interesantes datos que invitan a una profunda reflexión.

El 53% de los clientes afirmaban que cuando van al club nadie suele contactar con ellos. El 10% decían que nunca y el 43% que normalmente nunca nadie se dirigía a ellos.

En ese mismo estudio realizado con clubes de prestigio de nuestro país, el 40% de los clientes valoraban "mal" o "muy mal" el nivel

de asesoramiento que recibían en la sala de fitness o en la piscina.

Aumentar los contactos entre el personal y los clientes es, sin duda, uno de los principales retos que tienen los clubes de fitness que deseen diferenciarse y destacar por la calidad en el servicio. Por otro lado, sabemos que no es un reto fácil, ya que implica un cambio en la cultura de la empresa y un cambio en la forma en la que los técnicos entienden su trabajo. Supone pasar de verse como un "Técnico" a verse como un "Asesor" de clientes, con todo lo que ello comporta. Para conseguir ese cambio, hay que dedicar tiempo a explicar por qué es necesario el cambio, dedicar recursos para formarles y darles herramientas para que sepan hacer "contactos de valor" con los clientes. Además, desde la dirección del club se deben definir periódicamente las informaciones que el personal tiene que transmitir a los clientes, y establecer sistemas para controlar que se esté haciendo correctamente.

Generar un cambio que permita avanzar y romper las zonas de confort no es fácil, pero muchos clubes están trabajando ya en esa dirección y los resultados están siendo muy positivos. •

## Fidelizando a través de las cuotas.

¿Es posible aumentar la vida media de los socios con una estrategia de precios? Como veremos más adelante, diversos estudios demuestran una correlación entre algunas estrategias de precios y el tiempo que un cliente permanece como socio del club.

Es posible que cuando analices algunas de estas estrategias pienses que el aumento en la vida media del socio se debe más a un efecto de "retención" que a una verdadera "fidelización". Sin embargo, yo pienso que la línea que separa estos dos conceptos es, en realidad, muy, muy fina y que, por lo tanto, siempre que un club se preocupe por dar un buen servicio y satisfacer a sus clientes, no tiene sentido diferenciar entre retención y fidelización.

La fidelización consiste en mantener una relación estable y duradera con los clientes, y eso se consigue siempre con una mezcla de acciones, unas que refuerzan el deseo del cliente de permanecer como socio y otras que generan ciertas barreras a su salida. De hecho,

las acciones que suponen una barrera para que se vaya, nos permiten ganar tiempo con ese socio para poder realizar acciones que refuercen los vínculos y para aumentar su frecuencia de uso y los beneficios que obtiene del ejercicio. En la realidad todas estas acciones se dan mezcladas entre sí y se complementan unas a otras.

En el año 2001 la Sports and Fitness Industry Association (SFIA) de Reino Unido publicó un informe titulado "Winning the retention battle" (Ganando la batalla de la retención) basado en estudios realizados con 64 clubes ingleses y con un total de 72.354 clientes.

Estos estudios demostraban que los clientes que pagan "cuota de inscripción" tenían un 21% más de probabilidades de permanecer como socios al final del primer año.

En esa misma línea, en el año 2008, la International Health, Racquet and Sportsclub Association (IHRSA) publicó la "Guía IHRSA

para la retención de socios" y estableció que los clubes con cuotas de inscripción altas (especialmente las superiores a unos 200€), tenían ratios de fidelización superiores.

Los datos de estos estudios concuerdan con lo que dice la psicología sobre el comportamiento humano: "lo que conseguimos de manera fácil pierde su valor, mientras que damos más valor a lo que nos cuesta esfuerzo conseguir".

La cuota de inscripción marca de alguna manera el "valor" de un club y supone una barrera de salida importante. Es verdad que puede frenar la captación de nuevos socios, pero hay soluciones para evitar este efecto negativo y mantener al mismo tiempo un importe en la inscripción. La cuota de inscripción es además el principal elemento que tenemos para generar promociones y estimular la captación, ya que nos ayuda a ofrecer al cliente la oportunidad de realizar una "compra inteligente" o lo que es lo mismo, comprar un producto a un precio por debajo de su valor.

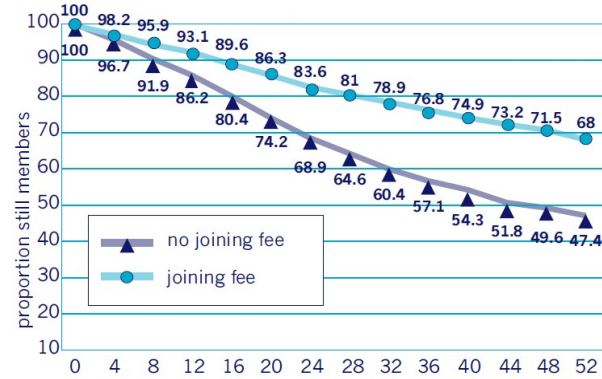


Algo parecido a lo que pasa con la cuota de inscripción, ocurre con la cuota mensual. Los clubes con cuotas elevadas tienen un ratio de retención más elevado que los clubes con cuotas medias o bajas. Tal y como apuntaba John McCarthy en el informe de IHRSA, “los clubes con cuotas bajas, casi sin excepción, tienen baja retención de sus socios”.

El importe de la cuota de inscripción y de la cuota mensual también tiene un efecto sobre la fidelización en parte por otros motivos. Por un lado, los clientes que acuden a clubes de mayor precio suelen ser personas de mayor edad, de mayor nivel de formación y de mayor poder adquisitivo. Todos ellos son factores que potencian la fidelización. Por otro lado, los clubes que son capaces de cobrar cuotas más altas, suelen ser clubes que trabajan con mayores márgenes y que por lo tanto pueden tener estructuras mejor dimensionadas y más profesionalizadas. Aunque esto no es siempre así, sí que ocurre en muchos casos.

Los estudios revelan también que las cuotas familiares y corporativas (empresas y grupos) tienen mayor retención que las cuotas individuales. Es por ese motivo que las tasas de

Month membership retention rate by joining fee or not:



retención más altas del sector se dan en clubes familiares con oferta para todas las edades y que tienen un gran porcentaje de sus clientes vinculados a cuotas de familia.

Teniendo en cuenta el dato de que las cuotas de grupo generan mayor fidelización que las individuales, muchos clubes que no trabajan el concepto familiar, han optado por generar cuotas dúo, trío o grupales, aplicando un descuento en la cuota siempre y cuando se mantengan como socios todos los integrantes de esa cuota.

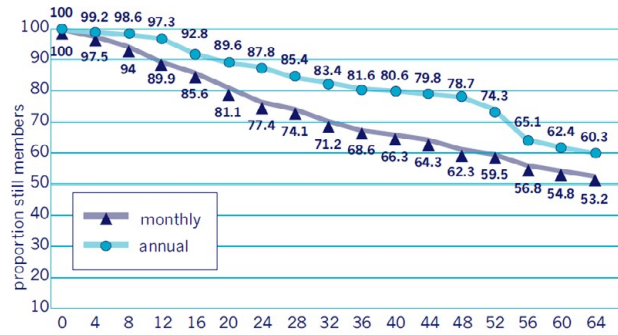
En lo que hace referencia a la forma de pago, los clientes que pagan el año por adelantado tienen un 20% más de probabilidades de mantenerse como socios activos al final del año, en comparación con los que pagan mes a mes sin compromiso de permanencia.

Por otro lado, los clientes que pagan mensualmente tienen un 12'5% más de probabilidad de renovar que los que pagan el año por adelantado.

Estos datos pueden parecer contradictorios, pero no lo son. Los clientes que pagan por adelantado adquieren un compromiso de permanencia, y obviamente, gran parte de ellos intentan aprovechar un servicio que ya tienen pagado y se fuerzan más a seguir acudiendo al club. Por lo tanto, este tipo de compromiso ayuda a que el cliente se automotive a seguir enganchado con el ejercicio.

La parte negativa de estos pagos por adelantado es que cuando llega el momento de la renovación, muchos clientes hacen balance de si han aprovechado realmente lo que pagaron el año anterior. En los casos en que ese balance no es muy positivo, los clientes deciden no renovar por un año más, ya que eso supone pagar una cantidad de dinero importante. Por este motivo, los clientes que pagan mensualmente renuevan con más facilidad, ya que cogen el hábito de pagar cada mes y además las cantidades que pagan cada vez son más pequeñas, por lo que les es más fácil renovar. Además, el hecho de pagar mensualmente hace que el cliente vea su pertenencia al club como algo continuado, y no en periodos de un año. A pesar de que los que pagan el año por adelantado renuevan menos, siguen teniendo una retención mayor si se analizan varios años,

**Week membership retention by payment method:**



ya que la menor renovación se compensa con una mayor retención durante el año.

Algunos clubes están utilizando ahora estrategias de cuotas que intentan combinar los aspectos positivos de estas dos modalidades de pago. Para ello establecen un compromiso anual con el cliente, pero en lugar de cobrarle todo el año de golpe, le cobran solo el mes actual y una especie de fianza por el último mes, y el resto lo va pagando mensualmente. De esta manera, el cliente adquiere el hábito del pago mensual y cuando llega el momento de la renovación, el importe

a pagar sigue siendo pequeño, ya que es el correspondiente a una mensualidad.

Como hemos visto, algunas estrategias de precios pueden ayudar a aumentar la fidelización, pero estrategias erróneas también pueden reducirla. En un estudio que publicamos a finales de 2013 WSC Consulting con el patrocinio de Precor, realizamos encuestas a más de 6.000 clientes de 22 clubes de fitness de España y llegamos a la conclusión de que una de las cosas que genera mayor insatisfacción, es la diferencia en los precios que pagan los socios. En la mayoría de los clubes del estudio aparecían comentarios

de socios que se quejaban de que conocían a algún amigo que pagaba menos que ellos.

Es posible que en algunos casos estas diferencias estén justificadas por temas de antigüedad, edad, horario u otros motivos, pero sabemos que en muchos casos eso no es así y esas diferencias son simplemente el resultado de promociones puntuales o de negociaciones individuales. Cuando ese es el caso, debemos ser conscientes de que los clientes acaban hablando de precios entre sí y, como hemos visto claramente en este estudio, esas diferencias de precios son la causa de una gran insatisfacción por parte de algunos clientes.

Este es uno de los motivos por los cuales solemos recomendar a los clubes que no utilicen nunca la cuota mensual como elemento de promoción para la captación. Es más adecuado utilizar para esos fines la cuota de inscripción, regalos o servicios de valor añadido, pero no la cuota mensual, ya que además de generar insatisfacción entre los socios, se pone en peligro la fuente principal de ingresos del club.

Como conclusión, cuando te sientes a definir las cuotas de tu club ten en cuenta no solo aspectos

de rentabilidad a corto plazo, sino también cómo esas cuotas pueden ayudar a mejorar la fidelización de los clientes y, por lo tanto, la rentabilidad del club a medio y largo plazo. •

# Las 8 cosas que más enfadan a tus clientes.

Recientemente hemos publicado los resultados del “Estudio WSC – Precor sobre la opinión de los clientes de clubes de fitness”. En este estudio se recoge la opinión de más de 6.000 clientes de centros de fitness de toda España.

El estudio se ha hecho mediante encuestas en profundidad a los clientes. Al final de la encuesta dejamos una pregunta abierta para que aquellos clientes que quisieran manifestaran una idea, opinión o comentario. Los clientes han dejado cientos de opiniones sobre temas muy diversos: instalaciones, equipamiento, limpieza, mantenimiento, funcionamiento de las clases dirigidas, trato del personal, nivel de saturación, precios, etc.

Algunos de estos comentarios son específicos de cada club en particular, ya que responden a una problemática muy concreta de ese club. Sin embargo, hay otros comentarios que se dan prácticamente en todos los clubes. Vamos a exponer a continuación los 8 más importantes. Hemos escogido estos 8 porque son los que

se repiten en más ocasiones y además porque son los que generan un mayor rechazo entre los clientes. Este rechazo se ha mostrado en muchas ocasiones con gran intensidad y con un nivel de enfado elevado.

Estas son las 8 cosas que más enfadan a tus clientes:

## 1. Cambios de instructores en actividades dirigidas

**dirigidas:** este es uno de los temas que más insatisfacción generan, ya que los clientes no entienden muchas veces por qué se producen tantos cambios en el personal. Lo interpretan en muchas ocasiones como el resultado de una mala gestión y lo relacionan con una bajada constante en el nivel de las clases. Es evidente que cuando un instructor se va o cuando el club decide prescindir de uno de sus trabajadores, seguramente es la mejor opción, por lo que no hay muchas alternativas a que esa baja se produzca. Sin embargo, también es verdad que muchas veces ese proceso se puede hacer de una forma más eficiente y mejor para todas

las partes, y en concreto, se puede gestionar mejor la comunicación que se le da al cliente sobre lo que ha pasado y se puede hacer un proceso más completo de integración del nuevo instructor para facilitar la adaptación tanto suya como de los clientes.

## 2. Cambios en horarios de actividades dirigidas

**dirigidas:** prácticamente en todos los clubes hemos leído quejas sobre cambios en los horarios de actividades producidas porque el cliente no entendía por qué se suprimía una clase o por qué se ha hecho sin comunicarlo de forma adecuada. Es el propio cliente el que comenta problemas de comunicación o de falta de información a raíz de estos cambios en actividades, por lo que seguramente la solución a este problema pase por mejorar esos procesos de comunicación.

## 3. Diferencias de nivel entre instructores:

muchos clientes hablan de instructores “buenos” e instructores “malos”, y dependiendo de quién da la clase, van o no val al club ese

día. Muchos clubes carecen de sistemas de control de calidad de las clases y del resto de servicios que ofrecen al cliente. De momento, solo los operadores más profesionales han implementado sistemas de “cliente misterioso” o similares para comprobar de forma sistemática la experiencia del cliente en el club. Para la mayoría de clubes debería ser una prioridad implantar mecanismos para comprobar y controlar el nivel de servicio que se ofrece al cliente. Estos sistemas no solo garantizan que se ofrezca un nivel de calidad determinado, sino que también ayudan a que mejore la “consistencia” en el servicio. Un servicio consistente es aquel que se ofrece de una misma manera todos los días. Hoy sabemos que la consistencia en el servicio es un aspecto clave para conseguir la satisfacción del cliente.

**4. Trato poco amable del personal:** hemos podido comprobar en este estudio que el cliente de un club de fitness es muy sensible al trato que recibe por parte del personal. Muchos comentarios hacen referencia a no saludar, a actitud poco amable o poco comunicativa. El cliente espera que un trabajador de su club de fitness sea alguien amable, alegre

y comunicativo, y cuando no es ese el comportamiento que observa, se queja de una forma muy clara.

**5. Corregir, ayudar y asesorar al cliente:** este aspecto tiene bastante relación con el anterior, pero hemos querido separarlo porque hay muchos comentarios que hacen referencia específicamente al tema de corregir, ayudar y asesorar. No es tanto un tema de amabilidad o educación como en el punto anterior, es claramente un tema de que el cliente se da cuenta y valora muy negativamente cuando el personal del club se relaja y no hace su trabajo. Hay comentarios de este tipo realizados incluso por clientes que no necesitan ningún tipo de ayuda. Comentarios como “yo no necesito nada, pero veo clientes que hacen mal un ejercicio y el instructor no les corrige”. El cliente tiene una enorme sensibilidad para darse cuenta de que un trabajador no está realizando su trabajo correctamente. Por ese motivo, una vez analizados los datos de este estudio, podemos asegurar con rotundidad que cuando un trabajador, vestido con la imagen de la empresa, no realiza bien su trabajo, se convierte en una fuente de insatisfacción para los clientes, en lugar de ser un generador

de satisfacción. En otras palabras, tener un trabajador que no hace bien su trabajo resta en lugar de sumar, no es neutro. En muchas ocasiones es mejor no tener a nadie que tener a alguien que no está con un alto nivel de implicación.

**6. Diferencias de precios entre socios:** en la mayoría de clubes ha habido comentarios de socios que se quejaban de que conocen a algún amigo que paga menos que ellos. Es posible que en algunos casos estas diferencias estén justificadas por temas de antigüedad, edad, horario u otros motivos, pero sabemos que en muchos casos eso no es así y esas diferencias son simplemente el resultado de promociones puntuales o de negociaciones individuales. Cuando ese es el caso, debemos ser conscientes de que los clientes acaban hablando de precios entre sí y, como hemos visto claramente en este estudio, esas diferencias de precios son la causa de una gran insatisfacción por parte de algunos clientes.

**7. Limpieza en vestuarios:** este problema es más importante en algunos clubes que en otros, pero es un comentario bastante extendido el de la limpieza, especialmente

en la zona de vestuarios. Es lógico que ésta sea la zona más crítica de la instalación y a la que el cliente presta más atención, por lo que sabiendo que esto es así, hay que ser cuidadoso con todos los detalles que hacen referencia a este aspecto.

**8. Masificación en ciertos momentos:** al igual que en el punto anterior, no todos los clubes padecen este problema, pero en aquellos clubes dónde ocurre, se convierte en un problema importante desde el punto de vista del cliente. El volumen de socios que un club está dispuesto a soportar depende de diversos factores, entre ellos el posicionamiento y nivel de precios del club. Cuantos más clientes tiene el club, mayor es la facturación, pero a partir de ciertos niveles, es posible que un exceso de clientes haga aumentar las quejas y las bajas, dañando la imagen y la rentabilidad del club a medio plazo. Si se controlan sistemáticamente esos datos, es posible saber cuándo es necesario buscar soluciones limitando la entrada de socios a ciertas horas, optimizando los procesos o mejorando la utilización de los espacios.

Si pones el foco en mejorar estos 8 aspectos,

verás cómo mejora la satisfacción de tus clientes. •

# Cómo generar ventas que fidelizan: los Contactos de valor.

En una época en la que conseguir nuevos clientes se está convirtiendo en una odisea para las empresas, la Fidelización ha cobrado si cabe más importancia. En artículos previos he hablado sobre la fidelización de clientes, pero quiero dedicar todo un artículo a una forma de actuar que está consiguiendo resultados espectaculares en algunos clubes. Se trata de lo que llamamos los "Contactos de valor".

¿Qué es un Contacto de valor? ¿Qué lo diferencia de otros contactos? ¿Cuándo debe hacerse? ¿Con qué clientes hay que hacerlo? ¿Cómo se hace?

Vamos a intentar responder a todas estas preguntas. Un Contacto de valor consiste en una conversación "compleja" entre un asesor/técnico y un cliente, y tiene como objetivo detectar necesidades del cliente no cubiertas hasta ese momento, buscar la mejor "solución" posible y hacer que el cliente se decida a probar dicha solución. El resultado final es, por lo tanto, que el cliente estará más satisfecho al tener mejor cubiertas sus necesidades.

Los Contactos de valor se inician cuando algún trabajador del club detecta una "señal de alarma". Todo cliente de un club deportivo está dentro de una espiral en la que se desplaza hacia arriba o hacia abajo, pero que nunca está quieto en un mismo nivel. Moverse hacia arriba del espiral significa que cada vez está más motivado y enganchado al fitness, mientras que moverse hacia abajo significa que va perdiendo el interés hasta que se desmotiva totalmente y se da de baja del club. Antes de que la baja suceda, hay muchas señales que indican que el cliente está bajando en la espiral de la motivación. A modo de ejemplo, algunas de esas señales son: reducir la frecuencia de uso del club, hacer siempre los mismos ejercicios o actividades, no relacionarse con otra gente, estar periodos cortos sin ir al club, no disfrutar con el entrenamiento, etc.

Cuando un asesor/técnico detecta una señal de alarma, debe iniciar un Contacto de valor. A diferencia de otros contactos con clientes, éste tiene un claro objetivo ya que en la mente del asesor hay este pensamiento: "he visto una señal

de alarma y creo que ese cliente está bajando su nivel de motivación, por lo que voy a ir para averiguar si realmente eso es así, encontrar cuál es la causa de dicha desmotivación, buscar una solución y hacer que se decida a probarla o comprarla". No se trata de hacer una corrección técnica o de saludar o de ofrecerse en caso de que el cliente lo necesite. Un Contacto de valor es mucho más profundo y complejo que el resto de contactos.

Para aprender a hacer un Contacto de valor, es conveniente dividir el proceso en varias fases:

- 6. Fase 1:** Saludo y, en el caso de que sea un cliente nuevo o no le conozcamos, es necesario presentarse y pedirle su nombre, ya que utilizar el nombre del cliente en el proceso ayudará a personalizar y a hacer más próxima la conversación.
- 7. Fase 2:** Averiguar el problema, la insatisfacción o la necesidad no cubierta. Para conseguirlo, solo hay una fórmula, que es preguntar. Se puede empezar

con preguntas genéricas tipo “¿Estás a gusto en el club?” “¿Qué te parece el entrenamiento que realizas?” “¿Cómo te sientes desde que vienes al club?”. Estas preguntas iniciales sirven para romper el hielo, pero difícilmente nos destaparán un problema o insatisfacción. Por ese motivo, es necesario “rascar” un poco más y hacer preguntas más concretas que nos aseguren que el cliente está realmente a gusto. Algunas de estas preguntas pueden ser: “¿Estás consiguiendo realmente el objetivo que te habías propuesto?” “¿Estás viniendo a entrenar todos los días que querías?” “¿Vienes con ganas o te cuesta venir?” “¿Hay algo que no te guste o que eches de menos en el club?”. Cuando por la respuesta del cliente a alguna de estas preguntas detectamos que algo no está funcionando bien, seguiremos preguntando en esa dirección hasta encontrar el problema real.

**8. Fase 3:** Averiguar qué le gustaría realmente a ese cliente, cuál sería la situación ideal o que se esperaría que sucediera para que estuviera realmente satisfecho. Por ejemplo, si una persona acaba reconociendo en la fase anterior que se aburre en el club, le preguntaríamos “¿Qué te gustaría que hubiera en el club para que no te aburrieras?”

**9. Fase 4:** Una vez el asesor conoce realmente el problema, es cuando empieza a pensar en las posibles soluciones y ofrecerá al cliente la mejor solución posible. No la más económica o la más fácil, ofrecerá la mejor. Es el cliente quien debe decidir si cree que esa solución le va a ayudar. Por este motivo, las soluciones se presentan también en forma de pregunta. Si pensamos que la mejor solución es aprender un nuevo deporte como el Padel, no le diremos “lo que tú necesitas es aprender a jugar a Padel”. En lugar de eso le diríamos algo así: “Si aprendieras una actividad totalmente nueva como el Padel, ¿te ayudaría eso a divertirte y a venir más motivado?”. Es el cliente quien decide. Si la respuesta es afirmativa, pasaremos a la siguiente fase. Si la respuesta es negativa, buscaremos otra solución y se la volveremos a presentar en forma de pregunta.

**10. Fase 5:** La última fase consiste en lo que llamamos “cerrar la venta”, es decir, hacer que el cliente se decida a probar la solución que ha elegido. Para esto utilizaremos preguntas como “¿Cuándo te gustaría empezar?”, “¿Buscamos hora para la semana que viene con un monitor?”. Entendemos que se ha producido el “cierre de la venta” cuando el cliente asume un compromiso

serio para iniciar la actividad, y eso es así cuando hay una cita o fecha de inicio concreta o cuando se ha producido el pago del servicio.

Como se puede observar en las fases anteriores, la comunicación con el cliente se gestiona principalmente con preguntas. No se le intenta convencer, sino que se le plantean preguntas para que haga un proceso mental que el asesor irá dirigiendo con las preguntas adecuadas. Al hacerlo de esta manera, el cliente no tiene la sensación de que le queremos vender algo, sino que tiene la sensación de que le queremos AYUDAR. En realidad, esa es la esencia del servicio al cliente y esa debería ser la única intención y la principal responsabilidad del personal del club.

En todo proceso de asesoramiento/venta, el que pregunta es el que tiene el control del proceso. Para hacer los Contactos de Valor es necesario dominar la técnica de preguntar. Además de dominar la técnica, es importante que el asesor tenga claros los diferentes tipos de preguntas y el orden que se debe seguir:

- **Preguntas para averiguar la necesidad real**
- **Preguntas para averiguar qué le gustaría conseguir realmente**



- **Preguntas para averiguar cuál sería una buena solución para él/ella.**
- **Preguntas para averiguar si está dispuesto a probar la solución y cuándo.**

Imagina un club en el que todo el personal esté mentalizado en hacer este tipo de contactos y que tenga la formación para hacerlos correctamente. Solo es necesario que cada trabajador del club haga 1 ó 2 Contactos de Valor al día. Si esto lo hacen todos y lo hacen cada día, se solucionan muchas insatisfacciones de clientes y se mejora enormemente la fidelización, reduciéndose considerablemente el número de bajas.

La figura del Líder/gestor es vital para poner en marcha este proceso, ya que todo se inicia con un cambio de mentalidad de todo el equipo. En lo que respecta a los técnicos, tienen que cambiar

su forma de pensar y de entender su puesto de trabajo. Deben pasar de Técnicos a Asesores y asumir plenamente su rol en la gestión de clientes. Este es un proceso en el que hay que convencerles y explicarles por qué su puesto de trabajo debe cambiar y abrirles una nueva forma de trabajo, dándoles el apoyo y las herramientas necesarias. El liderazgo y la formación juegan un papel fundamental en este proceso de cambio. •



fitness management school

LA FORMACIÓN DE CALIDAD  
PARA DIRECTIVOS DEL FITNESS

[www.wscconsulting.net/fms](http://www.wscconsulting.net/fms)

# El proceso de gestión de bajas.

El fitness es uno de los sectores con mayor rotación de clientes. No existen datos fiables sobre los niveles reales de rotación, pero muchos clubes están en valores anuales superiores al 70%. Esto significa que un club con esta rotación, perdería más del 70% de sus clientes en un período de un año.

Esta elevada rotación se debe en parte, a aspectos estacionales como el gran número de bajas que se producen en muchos clubes en época de verano. Otro motivo puede ser que para muchas personas, la práctica deportiva en general es intermitente, y no es un hábito constante durante todo el año. Y por supuesto, existen también motivos internos de baja calidad en el servicio o en las instalaciones y la falta de programas de fidelización potentes en muchos clubes.

Independientemente de cuál sea el motivo, está claro que la supervivencia de cualquier empresa con unos niveles de rotación superiores al 70%, pasa ineludiblemente por una necesidad constante de captación de nuevos socios. En cuanto la captación se reduce, se produce una pérdida rápida

de socios que pone en peligro la viabilidad de la empresa. En la actualidad, la mayoría de clubes se encuentran en un momento de disminución de la captación como consecuencia de la crisis y del aumento de la competencia.

Lo ideal es trabajar desde el servicio y desde el plan de fidelización para reducir al máximo el número de clientes que se acercan a recepción a darse de baja del club. Pero incluso en los mejores clubes, hay un gran volumen de clientes que se dan de baja cada mes. Ratios de rotación considerados buenos en nuestro sector rondan el 40% anual.

En este artículo vamos a analizar las diferentes estrategias para intentar mantener como socio a aquellas personas que han decidido darse de baja. Nuestra experiencia nos muestra que trabajando correctamente el protocolo de bajas, se pueden evitar entre un 15-20% de las bajas, lo que supone a final de año un gran volumen de clientes...y de dinero.

Además de tener un protocolo de actuación definido, es necesario formar al personal que

atiende las bajas para que sepan detectar las necesidades insatisfechas de estos clientes y re-venderles el club con una nueva perspectiva y nuevas soluciones.

A continuación definimos los aspectos a tener en cuenta y la forma de actuar para una correcta gestión de las bajas:

## Aspectos a tener en cuenta:

- **Entiende la situación:** Que un cliente solicite la baja no significa que esté plenamente convencido de ello. Puede estar desmotivado o descontento, pero puede seguir queriendo cuidarse y hacer ejercicio.
- **Entiende tu trabajo:** La función inicial del personal que atiende la baja no es dar de baja al cliente, sino averiguar los motivos reales de su falta de interés por seguir como socio y buscar soluciones para que el cliente siga vinculado al club y al ejercicio.

→ **Gestiona en persona:** Cuando una persona solicita una baja, es necesario que pase por el club para que podamos gestionarla. Por ese motivo, no se gestionan bajas por teléfono. Si alguien llama para eso, hay que darle cita en el club con la excusa de que debe firmar la baja.

→ **Plantéalo como una venta:** El proceso de baja es como una venta, ya que hay que volver a motivar al cliente y a venderle el club y los servicios. Por este motivo, este proceso debe hacerse en una zona tranquila y que podamos estar con total atención en el cliente.

→ **Dale la máxima importancia:** Si un cliente solicita la baja y en ese momento no podemos atenderle correctamente, le daremos hora para otro momento. Lo importante es atenderle bien para poder evitar la baja.

#### **Motivos principales de baja:**

→ **Los motivos por los que un cliente solicita darse de baja pueden ser muy variados, y se pueden agrupar en las siguientes categorías:**

**Motivos personales externos:** cambio de residencia, lesión, factores económicos graves, etc.

**Motivos personales actitudinales:** desmotivación por monotonía, por aburrimiento, por no conseguir resultados, pereza, falta de tiempo, pensar que no está viniendo suficientes días, etc.

**Mal servicio del club:** carencias respecto a servicios, maquinaria o instalaciones, mala limpieza o mantenimiento, mala atención por parte de algún trabajador, falta de vínculos sociales y emocionales, falta de atención personalizada, etc.

#### **Cómo responder ante cada motivo de baja:**

→ **Motivos personales externos:** en primer lugar, hay que averiguar si es ese realmente el motivo de la baja, ya que en muchas ocasiones puede ser una excusa para evitar dar más explicaciones. Tu función es "rascar" a través de preguntas para averiguar el motivo real.

A partir de aquí, hay que averiguar si se trata de una circunstancia transitoria o permanente:

**Transitoria:** pactar cuándo podrá volver a venir al club. En estos casos, se puede dejar una fecha ya pactada para que así se le mantengan las actuales condiciones al cliente. Preguntar al cliente si desea traspasar su plaza a alguna otra persona, familiar o amigo, que desee hacerse socio del club.

**Permanente o de muy largo plazo:** hay que agradecer la confianza que el cliente ha depositado hasta la fecha en nosotros, dejar la puerta abierta para cuando vuelva y pedir permiso para seguir enviándole información de su interés sobre fitness y salud. Preguntar al cliente si desea traspasar su plaza a alguna otra persona, familiar o amigo, que desee hacerse socio del club.

→ **Motivos personales actitudinales:** lo más importante en estos casos es averiguar los motivos REALES que llevan al cliente a solicitar la baja. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

**Hacer preguntas:** el objetivo de las preguntas es conocer el motivo real y valorar el grado de satisfacción del cliente. Algunas de estas preguntas pueden ser:

- ¿Estás realmente contento con el club?
- ¿Estás consiguiendo los objetivos que te propusiste al entrar?
- ¿Está viniendo los días que te propusiste?
- ¿Vienes motivado o te da pereza venir al club?

**Una vez sabemos el motivo, seguir**

- preguntando:** por ejemplo, si sabemos que se quiere dar de baja porque no está viniendo lo suficiente, hay que seguir preguntando para obligarle a reflexionar. Algunas preguntas pueden ser:
- ¿Por qué crees que 2 días a la semana no son suficientes?
  - ¿Los días que sí que vienes al club cómo te sientes?
  - Si te das de baja, ¿vas a hacer algo para seguir cuidándote?
  - ¿Podrías organizar la agenda para sacar algo más de tiempo para ti?
  - ¿Sería una buena solución si buscáramos un sistema de ejercicio que te permitiera conseguir resultados en poco tiempo?
  - ¿Qué te parece si cerramos una cita con un asesor técnico para que diseñe el programa más efectivo para ti?
  - ¿Crees que si vinieras con un amigo, eso te ayudaría a estar más motivado?

- ¿Crees que podemos darnos un plazo de x semanas para ver si con los cambios conseguimos los objetivos?

**Concretar la solución:** una vez que el cliente deja de pensar en darse de baja y empieza a pensar en posibles soluciones, es el momento de concretar alguna de esas soluciones: cerrar día y hora para la cita, quedar para próxima entrevista, definir con qué amigo va a venir, etc.

- **Mal servicio del club:** en este caso el proceso es muy parecido al anterior, pero hay que averiguar cuál es el motivo del descontento. A partir de ahí, hay que:

**Aplicar la metodología del la gestión de quejas:**

Dar las “gracias” al cliente por comunicarnos el problema ya que esto nos permitirá ayudarle y dar un mejor servicio a todos los clientes. Disculparse por el error y transmitirle que nos ponemos en su lugar y entendemos su enojo y el inconveniente causado. Prometer hacer algo con respecto al problema. Solicitar del cliente la información necesaria para poder solucionar el problema

(condiciones en las que ha ocurrido, horario, lugar, personas involucradas, etc). Corregir el error si se puede o delegarlo a las personas que tienen capacidad para solucionarlo. Comprobar posteriormente si el cliente está satisfecho con la solución. Poner en conocimiento de la organización el problema para que se tomen las medidas necesarias para que no se repita.

**Concretar soluciones a través de preguntas:**

- Algunas de estas preguntas pueden ser:
- ¿Qué te parece la solución que hemos planteado?
  - ¿Si lo solucionamos de esa manera, te gustaría seguir haciendo ejercicio en el club?

Recuerda que un protocolo de gestión de las bajas debe ir acompañado de un plan de fidelización para evitar que los clientes lleguen a solicitar la baja, y todo esto debe acompañarse con formación de todo el equipo que tiene contacto con los clientes. Solo abordando el problema de la rotación de socios de manera global, es como conseguirás alcanzar los valores mínimos del sector. •

## El puesto de Fidelity Manager.

En los años anteriores a la crisis de consumo que todavía estamos atravesado, los clubes de fitness tenían el foco puesto en la captación de socios. Como parte del proceso de mejorar la captación, los clubes fueron incorporando departamentos comerciales que funcionaban independientemente del equipo de recepcionistas, o formaron a éstos en ventas. Los procesos de venta se fueron profesionalizando y se marcaron objetivos de altas para las personas que realizaban las altas. Como parte de este proceso, surgió la figura del Director Comercial, que era la persona encargada de definir las estrategias de venta, implantar los procesos y mantener la tensión necesaria para que los ratios de cierre de ventas se mantuvieran elevados.

Hoy vemos como algo muy natural que un club tenga un responsable comercial en su estructura, pero hace tan solo unos años, eso era algo muy poco frecuente. Este cambio se ha ido produciendo de manera natural como una respuesta a las necesidades que fueron

surgiendo para mejorar el área de ventas en los clubes.

El hecho de que la mayoría de clubes estén realizando acciones y procesos de captación similares y el aumento de la oferta a mayor velocidad que el aumento de la demanda, están provocando una situación en la que es difícil generar un crecimiento en socios únicamente a través del aumento en la captación.

Por este motivo, los clubes están empezando a poner el foco en la fidelización de sus actuales socios. Es verdad que siempre se ha hablado de la importancia de la fidelización, pero es ahora cuando se están realizando acciones concretas y planes de fidelización para abordar este problema de una manera global.

Ningún club con tasas de abandono elevadas puede crecer actualmente, cosa que sí pasaba hace unos años. Para crecer en socios en la actualidad, hay que ser bueno vendiendo y hay que ser bueno fidelizando.

Poner el foco en la fidelización es importante, pero no es suficiente, además hay que poner recursos. La gestión de esta área debe evolucionar igual que lo hizo en su día la gestión del área comercial. Es necesario definir qué ámbitos están dentro del área de fidelización, definir acciones concretas y estructurarlas dentro de un Plan de fidelización anual.

Uno de los recursos más importantes que deben poner los clubes para mejorar la fidelización es la figura de un responsable de esta área, el Fidelity Manager. Se trata de una figura transversal al resto de departamentos, ya que debe trabajar tanto con el área comercial como con el área técnica.

La primera opción que han tomado algunos clubes ha sido hacer responsable de fidelización a alguien que ya tiene otras responsabilidades, normalmente al Director Comercial. Aunque es un primer paso, creo que no es lo más acertado.

Creo que el área comercial y el área de fidelización deben depender de dos personas diferentes, ya que una se dirige hacia fuera del club y la otra hacia dentro, y tanto la dinámica de las acciones a realizar como el perfil de la persona responsable son muy diferentes.

Si se quiere apostar de manera clara por la fidelización, tiene que haber alguien que dedique su tiempo a pensar sobre esa área y que defina la estrategia, proponga acciones y controle su puesta en marcha. Además, al ser un área que afecta a todos los departamentos, el Fidelity Manager es también el responsable de generar una cultura corporativa de excelencia en el trato al cliente, de personalización y de satisfacción del cliente.

Vamos a hacer un breve análisis que nos sirva de ejemplo para saber si este puesto de trabajo puede ser rentable en un club de fitness. Imaginemos que se trata de un club que tiene actualmente 3.500 socios y que su cuota media sin IVA es de 50€. Además, los socios tienen un consumo medio sin IVA de 10€ al mes en servicios fuera de cuota, por lo que sumando la cuota, da una facturación por socios al mes sin IVA de 60€.

Imaginemos que este club ha tenido en este último año, una tasa de abandono media del 5% mensual, lo que equivale a un 60% anual, o lo que es lo mismo, una media de 150 bajas al mes que equivale a 1.800 bajas al año.

Este club decide apostar por la fidelización y contrata a un Fidelity Manager con un coste anual para la empresa de 27.000€/año (2.250€/mes).

Con los datos anteriores, podemos dividir el coste del puesto al mes (2.250€/mes) entre la facturación media por socio (60€), y nos da como resultado que debe conseguir bajar en 38 el número de bajas mensuales. Esto equivale a pasar de una tasa de abandono del 5% mensual (60% anual) a una del 4% mensual (48% anual). En definitiva, se trata de alcanzar una mejora del 20% en la tasa de abandono.

Este cálculo, sin embargo, no es real, ya que estamos teniendo en cuenta que cada baja que se evita dura solo un mes en el club, algo que no es habitual.

Para completar el análisis, tenemos que introducir otro concepto, el de la Vida Media del cliente. Con los datos del año anterior, la Vida

Media estaba en 20 meses, es decir, cuando un cliente se da de alta en el club, está de media 20 meses como socio. Imaginemos que al apostar por la fidelización, se mejora la Vida Media en un 20%, es decir, se alarga de 20 a 24 meses. Teniendo en cuenta que cada socio deja en el club 60€/mes, el Valor del cliente durante toda su Vida media habría pasado de 1.200€ a 1.440€.

En este caso, solo haría falta retener a 9 socios al mes con un aumento de 4 meses en su vida media, para cubrir el coste del Fidelity Manager, o lo que es lo mismo, reducir en un 5% el número de bajas alargando 4 meses su vida en el club.

Pero este cálculo tampoco es del todo completo, ya que uno de los aspectos clave para mejorar la fidelización es aumentar la venta de servicios fuera de cuota. De hecho, esa es una de las áreas de trabajo del Fidelity Manager. Si se aumentan las ventas fuera de cuota, la facturación media por socio se incrementa en la misma medida, por lo que el número de bajas a evitar para cubrir el salario del Fidelity Manager se reduce. En definitiva, que en ese caso, todavía sería más fácil

rentabilizar su puesto de trabajo.

Obviamente, estos número cambiarían drásticamente si la cuota del club es más elevada o si en lugar de contratar al Fidelity Manager a jornada completa, se contrata inicialmente con horario parcial y, por lo tanto, con un menor coste para la empresa.

Sabemos que cada club es diferente y el objetivo de este ejemplo es solo mostrar una metodología para calcular el retorno de la inversión en el puesto de Fidelity Manager y también, definir los objetivos que debe conseguir en el plazo de un año.

Nuestro sector tiene todavía mucho que avanzar en el área de fidelización, ya que las tasas de abandono actuales son demasiado elevadas y están frenando el crecimiento de muchos clubes. Ha llegado el momento de poner el foco de manera seria en este aspecto, y uno de los primeros pasos es crear el puesto sobre el que debe recaer la máxima responsabilidad en este tema.

No tengo duda de que, igual que pasó en el área comercial, vamos a ver en los próximos

años como un gran número de clubes crean puestos de fidelización y especialmente el de Fidelity Manager. •

# Sobre el autor.



## **Pablo Viñaspre**

Gerente de WSC Consulting  
Director de la Fitness Management  
School (FMS)

→ [www.wscconsulting.net](http://www.wscconsulting.net)

Tengo la suerte de llevar más de 20 años dedicado plenamente al desarrollo y la profesionalización del sector del Fitness. Durante este tiempo he colaborado con muchos clubes y creo que he realizado una importante contribución en la mejora de sus resultados empresariales.

Me apasiona trabajar con gente y creo que cada problema tiene muchas posibles soluciones.

Una de mis fortalezas es saber identificar y aislar bien los problemas para facilitar la búsqueda de soluciones eficaces. Me considero una persona creativa por genética y positiva por convencimiento.

Siempre me he preocupado de tener una buena formación de base. Por ese motivo me licencié en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y luego he seguido una trayectoria de formación continuada que me ha llevado por dos Máster, uno de Fisiología del Ejercicio en Estados Unidos, y otro de Alto Rendimiento Deportivo en España.

Cuando mi trayectoria profesional giró hacia la gestión, realicé un Postgrado en Gestión de la Calidad en la Formación, otro en Gestión de Instalaciones Deportivas, y finalmente un Programa de Dirección General (PDG) en una de las mejores Escuelas de Negocios del país.

Actualmente dedico mi vida laboral a impartir formaciones sobre gestión, ventas, liderazgo o


estrategia y a realizar sesiones de consultoría para nuevos proyectos o para la mejora de clubes que ya están en funcionamiento. También soy muy activo publicando artículos en las diferentes revistas profesionales y realizando estudios sobre la situación del sector. El resto del tiempo lo dedico a pensar y a innovar para crear nuevos servicios que contribuyan a la profesionalización del sector.

## **Otras publicaciones e informes de WSC Consulting.**



- Libro La Ruta del Management en el Fitness.
- 2010 Innovation Session: Presente y futuro del fitness a debate.
- 2012 Estudio del nivel de gestión en el sector del fitness en España.
- 2013 Estudio sobre la opinión de los clientes de clubes de fitness.

Puedes acceder a todos estos informes a través de [www.wscconsulting.net](http://www.wscconsulting.net)





El mercado nos dijo que es lo que quería en  
en una cinta de correr Y ahora está aquí.



Ver en acción en [precor.com](http://precor.com)  
93 262 51 00 · [info.spain@precor.com](mailto:info.spain@precor.com)

©2015 Precor Incorporated



**PRECOR®**

**Wellness & Sport  
Consulting (WSC)**

c/ Provenza, 505  
08025 Barcelona  
Tel. 93 456 09 45

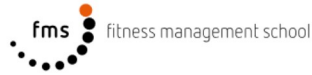
—  
info@wsconsulting.net  
www.wsconsulting.net

**Precor**

Parque de Negocios Mas Blau II.  
Conca de Barberà, 4-6.  
08820 El Prat de Llobregat.  
Barcelona

—  
www.precor.com  
www.amersports.com

© WSC Consulting 2015



**Empresas colaboradoras**



**Media partners**

