

**Fabio Saba**  
**Marco Túlio Pimenta**

# **Ventas**

## **en gimnasios**

El gimnasio al servicio del cliente en la construcción de relaciones a largo plazo.

**mercado**  
**fitness**

**Fabio Saba**  
**Marco Túlio Pimenta**

# **Ventas**

**en gimnasios**

El gimnasio al servicio del cliente en  
la construcción de relaciones a largo plazo.

**mercado**  
**fitness**

*Ventas en gimnasios. El gimnasio al servicio del cliente en la construcción de relaciones de largo plazo* / Fabio Saba y Marco Túlio Pimenta.  
1ª ed. - Buenos Aires, Mercado Fitness, 2010.  
152 p.; 21x14 cm.

ISBN 978-987-25270-3-7  
CDD 658.81

Fecha de catalogación: 11/03/2010

## Prólogo

---

Mis años de experiencia dentro de la industria del fitness me permiten afirmar con seguridad que los propietarios y gerentes que leerán este libro, en su gran mayoría, no cuentan hoy con un equipo de ventas en sus clubes y gimnasios, ya sea porque nunca lo han considerado necesario o bien porque creen que no pueden pagarlo, de modo que delegan esta tarea tan vital en sus recepcionistas.

Frente a esta realidad, lamento ser el mensajero de una noticia poco feliz pero real: se terminaron los años en que sus empresas podían subsistir con tranquilidad, esperando pasivamente la llegada de visitantes espontáneos, que atraviesan la puerta de entrada en búsqueda de información para iniciar un programa de actividad física. Hoy, atraer a ese público es cada vez más caro y difícil.

A medida que nuestro sector madura, la oferta crece –en cantidad y en calidad– y los consumidores encuentran un abanico más amplio de opciones al momento de elegir dónde invertir su dinero para verse y/o sentirse mejor. Eso implica que es mayor el esfuerzo necesario para lograr que éstos nos visiten y, más aún, para que concreten por fin su inscripción.

¿Por qué? Simplemente porque ya no vienen solos como solían hacerlo –al menos no en la cantidad que nuestras finanzas lo demandan–, sino todo lo contrario: hay que ir a buscarlos. Pero con esto no alcanza, porque en ese “salir, interesar y atraer” coexistimos ahora con uno o varios colegas que persiguen el mismo objetivo, lo cual nos obliga a ser creativos además de atractivos.

Cuando finalmente logramos que un interesado nos visite, no podemos menos que brindarle una atención profesional que lo coloque un

paso más cerca de elegirnos. Para esto necesitamos un equipo de ventas especialmente entrenado para encantarlos desde el primer contacto, identificar sus deseos y necesidades y detectar de qué forma podemos ayudarlo a alcanzar sus objetivos.

Si, por alguna casualidad, este escenario no le resulta hoy similar al suyo, le garantizo que es sólo cuestión de tiempo y que muy pronto lo será. Porque su advenimiento es la resultante de un proceso natural de desarrollo de un sector que crece, de manera sostenida, en todo el mundo, aun en momentos de crisis económica en los que otras industrias suelen estancarse o desplomarse.

Por eso, consideramos que *Ventas en gimnasios* es un libro –el primero en su género en español– que no podía hacerse esperar más. Ésta es una lectura imprescindible para quienes deben desarrollar y profesionalizar el área comercial de una empresa, mediante la aplicación de procesos claramente definidos y la formación de los vendedores responsables de implementar los mismos.

La solidez teórica, la claridad conceptual y el carácter práctico de esta obra es consecuencia no sólo de la amplia formación de sus autores –Fabio Saba y Marco Túlio Pimenta–, sino también de la extensa trayectoria que tienen en este medio y de su profundo conocimiento de los desafíos que enfrentan a diario, en materia de ventas, los empresarios de clubes deportivos y gimnasios.

Con este libro, al igual que con el resto de nuestras publicaciones y con las conferencias, seminarios y cursos que organizamos, nuestro objetivo ha sido siempre, desde el primer día, contribuir con la formación y el consiguiente desarrollo profesional de quienes tienen en sus manos la gran responsabilidad de proveer bienestar y mejorar la calidad de vida de la población.

Tenemos plena confianza en que este primer trabajo en español de Fabio y Marco Túlio sea un enorme y valioso aporte para todos ustedes. ¡Que disfruten y aprovechen la lectura!

**Guillermo Vélez**

Director Editorial - Mercado Fitness

# Sumario

---

Introducción.....	7
1. ¿Vendrán?.....	19
2. ¡Modelos que hacen la diferencia!.....	21
3. Saber vender en la práctica.....	25
4. Saber muy bien lo que se vende.....	27
5. Aprender con la competencia.....	29
6. Estudiar el escenario.....	31
7. ¿Por qué es importante establecer metas?.....	43
8. Ahora, ¡a avanzar!.....	45
9. El que sabe, hace.....	51
10. Diferenciar la primera venta de las demás.....	55
11. Los pasos correctos.....	57
12. Abandonar la zona de comodidad.....	59
13. Atención máxima.....	61
14. Por dónde empezar la investigación.....	63
15. Clasificación del potencial cliente.....	65
16. Establecer el diagnóstico.....	71
17. El planeamiento del recorrido.....	87
18. A medida.....	95
19. Prueba de aceptación.....	115
20. Un cierre exitoso.....	123
21. Aumentar la percepción de valor.....	125
22. Vendido, ¡y es sólo el comienzo!.....	141
23. La importancia de los referidos.....	143



# Introducción

---

## Radiografía del mercado

La salud representa mucho más que la ausencia de enfermedades. La Organización Mundial de la Salud (OMS) amplió este concepto en 1940, al incorporar en su definición funciones orgánicas en equilibrio, vitalidad física, disposición mental, buena convivencia social y energía espiritual.

Sin embargo, la salud también puede significar buenos negocios. Uno de los sectores que más crece en la economía mundial es justamente el de productos y servicios destinados al bienestar: vitaminas y suplementos nutricionales; derivados de la soja; alimentos orgánicos, dietéticos y de bajas calorías; cirugías plásticas; cosméticos; técnicas de rejuvenecimiento; medicina preventiva; terapias orientales; y también todo lo que se refiere a la actividad física.

En ocasión de la presentación del libro *The Wellness Revolution*,<sup>1</sup> el economista Paul Zane Pilzer estimó que esta industria movería en los Estados Unidos alrededor de US\$ 1 trillón en los siguientes años. En la visión del economista, el bienestar será la gran industria del siglo XXI y tendrá un impacto en la vida de las personas de proporciones semejantes al que tuvo la industria automovilística a partir del surgimiento del modelo Ford T, en 1908, que popularizó el automóvil como medio de transporte.

Otro ejemplo fueron los cambios generados por la industria informática luego del lanzamiento de las microcomputadoras por IBM, en

1981. Sin embargo, Pilzer rehízo su proyección y afirmó que el valor de US\$ 1 trillón será alcanzado en muy poco tiempo más, ya que en 2005, año de su predicción, la industria del bienestar había alcanzado la cifra de 400 billones.

## Oportunidades y desafíos

Los números nacionales también revelan un mercado en expansión.

Entre 1995 y 2000, mientras el crecimiento del producto bruto interno (PBI) de Brasil fue del 2,8%, el PBI del deporte creció el 6,35%, según cálculos hechos por técnicos de la Fundación Getulio Vargas, demostrando que sin dudas es una fuente generadora de riqueza y empleo en el país.

En 2004 movió aproximadamente R\$ 3,25 billones. El aumento fue del 8% en relación con 2003. La tendencia del crecimiento persistió en los años siguientes. En 2006, Brasil produjo la mitad de la facturación de la industria de la actividad física de toda América Latina, y cerró el año con US\$ 801.150 millones, según datos difundidos por Fitness Brasil.

Fue suficiente para que el país subiera un escalón en el mercado mundial del ejercicio físico: saltó del cuarto lugar en 2000 al tercero en 2006.<sup>2</sup> Por lo tanto, hay una tendencia nítida de crecimiento que debe servir de estímulo a los inversores. Pero aunque las perspectivas sean muy optimistas, el mercado del ejercicio físico está aún en sus comienzos en Brasil. El texto siguiente señala las causas que contribuyeron a no alcanzar la madurez.

Una de las explicaciones para el precario profesionalismo dominante, es el poco tiempo de existencia de este negocio. Mientras la industria automovilística se consolidó desde hace un siglo, el sector que abarca los gimnasios y clubes deportivos todavía no ha completado las cinco décadas de vida. El gran movimiento de los gimnasios empezó en los 60 y solamente levantó vuelo en los 80.

Hay una alta fragmentación en el mercado de gimnasios, además de un gran número de gestores con poca o ninguna relación entre ellos. Aún no se ven con frecuencia iniciativas conjuntas de los liderazgos en pro de la organización del mercado o en la búsqueda de incentivos para la im-

portación de equipos, entre otras posibilidades. La Asociación Brasileña de Gimnasios (ACAD) representa ese mercado en los ámbitos regional y nacional.

Esta asociación cumple muy bien su rol, pero sabemos que la propia fragmentación del mercado dificulta el trabajo que debe realizarse. La competencia es despiadada entre los gimnasios. En general, ofrecen una cantidad de productos semejantes con poquísimas variaciones y compiten para conquistar alumnos mediante el precio, no por la calidad de sus servicios.

La gran mayoría de los gimnasios tiene dificultades en dos temas: la venta de sus servicios y la retención de alumnos, lo que puede generar mayor base de clientes, posibilitando el aumento de la ganancia. A pesar de eso, el segmento de gimnasios presenta peculiaridades que no siempre se observan en otros mercados:

- ***Gran parte de los profesionales*** que trabajan en los gimnasios no tiene la preparación adecuada para atender a sus clientes. Hay una necesidad latente de entrenamiento en aspectos diferentes de los aprendidos en las escuelas de educación física. Además de la formación técnica, deberían estar presentes disciplinas de aplicación práctica de ejercicios físicos y aspectos humanistas.
- ***No existen caminos bien definidos*** para progresar en la carrera. En industrias más maduras, un profesional puede comenzar en el puesto más bajo de la pirámide jerárquica (y en sueldos) y progresar con el paso del tiempo con las evaluaciones de desempeño y, además, con la participación en las ganancias. Es diferente el caso de los gimnasios que no poseen la progresión verticalizada. En general, los profesionales se inician como profesores, pueden ascender a la función de *personal trainers* (entrenadores personales) —que es simplemente una variación del profesor, con un aumento considerable del precio de sus servicios—, con la posibilidad de alcanzar el puesto de coordinador Técnico o gerente Administrativo. Por lo tanto, queda claro que la carrera de un profesional de educación física que trabaja en gimnasios tiende a ser más horizontal. Eso, muchas veces, lleva a la migración del área de actuación e, incluso, de la profesión.

- *En los gimnasios* se observa, en general, que los profesionales son jóvenes o jóvenes adultos. A medida que la madurez cronológica se va acercando, el número de profesionales activos en gimnasios disminuye. Eso es una paradoja si lo comparamos con lo que ocurre en el sector académico, en el que los profesores de entre 40 y 50 años logran un sueldo compatible con su grado de experiencia. En los gimnasios, el profesional evoluciona hasta determinado punto; después, su sueldo tiende a estabilizarse y no ocurre ninguna progresión en la carrera. Esto hace que los salarios dejen de ser atractivos.
- *Dificultades en las relaciones familiares.* Los horarios de funcionamiento de los gimnasios y, específicamente, los de mayor afluencia de clientes, entran en conflicto con los horarios en los que, por lo general, las familias tienen sus encuentros: fines de semana, las principales comidas, etc. Esto puede generar dificultades en las relaciones, ya que los demás miembros de la familia tienen profesiones cuyas ausencias no ocurren con tanta frecuencia.
- *Bajo nivel de informatización.* Los gimnasios, en general, poseen un bajo nivel de informatización, en comparación con otras áreas de la economía. Eso dificulta los controles relativos a la prospección, a las ventas, a la retención y al mayor valor del servicio por el aumento de la utilización de las instalaciones. Estos aspectos, seguramente, dificultan el crecimiento del negocio y sus ganancias.

La International Health Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), asociación que representa a gimnasios, clubes, centros deportivos y proveedores en el mundo, investigó datos sobre el mercado y señaló los desafíos estratégicos a vencer:

### *Informaciones del mercado*

- El 78% de los propietarios de gimnasios considera el tema retención de clientes como el mayor desafío en la industria del ejercicio físico.
- Sólo el 37% de los clientes recibe una buena orientación inicial en los gimnasios.
- Sólo el 19% nota resultados en un corto período.
- Sólo el 14% siente que el gimnasio está comprometido con sus necesidades.

### *Desafíos*

- Inversión continua en educación y entrenamiento.
- Desarrollo de programas y servicios orientados para clientes con necesidades especiales.
- Crear ambientes que no intimiden a personas que no están en las mejores condiciones o que poseen poca habilidad.
- Desarrollo de otras formas de medir habilidad y cantidad de progreso, por ejemplo a través del comportamiento adquirido en la práctica.
- Documentación de datos de manera prolija y completa, para facilitar las relaciones, generando informaciones relevantes para tomar decisiones.

### **Público objetivo**

La razón de ser de todo servicio es el consumidor. Y los gimnasios y centros deportivos no son la excepción. Sin embargo, ¿dónde está el público al que hay que conquistar? En general, los inversores se preocupan en atraer alumnos de la competencia. No obstante, el mayor público potencial está en su casa. Son personas de edades variadas, de ambos sexos, sedentarias, que necesitan motivación para tener un estilo de vida más sano.

Practicar ejercicios físicos de manera bien orientada no es, todavía, parte de la rutina de millones de brasileños. Los avances tecnológicos facilitaron nuestra vida y también nos evitaron esfuerzos. Automóvil, ascensores, televisión, control remoto, puertas electrónicas, computadoras y teléfonos dispensan la realización de movimientos básicos como caminar, correr, saltar...

El resultado es que incluso la actividad física diaria es cada vez más limitada, y esto tiene un costo elevado para la salud de la población. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el sedentarismo es el principal factor de riesgo para las enfermedades crónicas, como hipertensión arterial, diabetes tipo II, osteoporosis, cáncer de colon y del recto, cáncer de mama y depresión, además de los disturbios cardiovasculares, primordial causa de mortalidad en los países occidentales.

Los ejercicios físicos regulares contribuyen a prevenir todos esos cuadros, así como también la obesidad, y ayudan a administrar el estrés. Por esa razón, la OMS recomienda por lo menos media hora de actividad moderada, preferentemente diaria. Así, se realizaron diversas campañas para transmitir esas informaciones al público, y existen claros indicios de que la comunicación dio en el blanco.

La encuesta *Preven Ação* (Prevención Acción), de la Sociedad Brasileña de Cardiología-FUNCOR, conducida por la encuestadora Datafolha, entrevistó a 2.012 brasileños de entre 18 y 70 años en septiembre de 2006. Los resultados que se obtuvieron señalaron que el 86% de la gente cree que la falta de actividad física puede contribuir al incremento de enfermedades cardiovasculares.

Los encuestadores comprobaron, sin embargo, que existe una gran distancia entre la teoría y la práctica: casi la mitad de los entrevistados, el 49%, no realiza actividades físicas. Las personas de la tercera edad son las más sedentarias: el 57% de los que tienen entre 60 y 70 años no hace ejercicios; el índice cae al 53% entre los de 45 y 59 años; disminuye levemente, el 50%, en las dos edades que le siguen (entre 35 y 44 años y entre 25 y 34 años); y alcanza la menor tasa entre los jóvenes: el 39% de los que tienen entre 18 y 24 años no asume una vida activa.

Ese hiato ya se había constatado en una encuesta anterior, realizada en 2003 también por Datafolha, encargada por el Servicio Social del Comercio (SESC). Fueron 908 encuestados de más de 16 años, residentes en la capital, en el interior y en la costa del estado de San Pablo. El 94% de los encuestados dijo que creía que los ejercicios son beneficiosos para la salud; pero a pesar de ello, casi el 40% se mantuvo sedentario.

Otros estudios también marcan claramente un elevado número de brasileños absolutamente sedentarios, es decir que no realizan esfuerzos físicos intensos en el trabajo, no caminan y no se responsabilizan por la limpieza doméstica. Tres de cada diez brasileños adultos entran en esa categoría, según el informe Vigitel, sobre los factores de riesgo para enfermedades, difundido en marzo de 2007 por el Ministerio de Salud.

Los índices fueron altos en las 26 capitales, especialmente en Natal (capital del estado de Rio Grande do Norte), que sumó el 35,1% de

inactivos. Entre los que se declararon activos (realizan por lo menos 30 minutos de actividad leve o moderada cinco días o más por semana), el índice más alto fue en Brasilia, donde el 25% de la población practica ejercicios físicos.

En el último lugar quedaron los habitantes de la ciudad de San Pablo: sólo el 10,5% de ellos se ejercita. Incluso entre el público más culto (que posee doce o más años de escolaridad), solamente una minoría se ejercita de manera suficiente: el 15% de las mujeres contra el 23% de los hombres.

Pero estos números no siempre expresan lo que le ocurre a una buena porción de brasileños: una pequeña parte realiza efectivamente un programa orientado de entrenamiento y obtiene los resultados esperados, mientras que un porcentaje mucho mayor termina entrando y saliendo de los más variados programas de actividad física sin presentar ningún resultado objetivo.

Aunque deseen tener una vida saludable, se quedan sólo en la intención de realizar ejercicios físicos y la práctica no se concreta por los más variados motivos, incluso la falta de motivación adecuada —entre otros que serán tratados en este libro—. De estas informaciones es posible deducir que la gran mayoría de la sociedad brasileña no posee una rutina saludable de ejercicios físicos. Por lo tanto, los gimnasios tienen una parcela considerable de la población para conquistar, lo que significa gran potencial para crecer.

## **Las grandes tendencias**

Los gimnasios y otros centros especializados en ejercicios físicos surgieron como espacios alternativos para que las personas se mantuvieran físicamente activas en los grandes centros urbanos, donde las áreas verdes y libres son cada vez menores. Su popularización ocurrió en los últimos veinte años. Personas sedentarias, agitadas, estresadas y debilitadas por el modo de vida moderno, buscan el idilio de paz y salud que proporciona la práctica regular de ejercicios físicos.

En los últimos años, los gimnasios tuvieron un gran crecimiento, estimulado también por campañas de concientización sobre la importancia

de tener un comportamiento saludable. Asimismo, se crearon e introdujeron otras modalidades, como la variación de las actividades que se ofrecían. Son numerosas las novedades que se difunden en ferias y congresos, con el propósito de presentar innovaciones, sobre todo de orden técnico.

Los gestores de los gimnasios buscan invertir en nuevos equipamientos y servicios diferenciados. Pero aunque sea importante para ampliar las opciones de servicios, ese aspecto puede tener un resultado efímero.

Muchas de esas novedades no duran más que una estación. Un ejemplo de programa de vida corta fue el *slide*, una plataforma en la que el alumno se deslizaba de un lado a otro. Es un producto que puede ser interesante para integrar una clase de circuito, pero toda una clase sobre el *slide* resultaba monótona y poco segura.

Otras innovaciones son más consistentes, como una clase de *indoor bike*, una de las principales modalidades de los gimnasios, de fácil ejecución, pero que requiere mucha atención de los profesores, especialmente en lo que se refiere a la seguridad, la biomecánica y el control de la intensidad.

Las innovaciones están presentes en todo el mercado de gimnasios. Sin embargo, para que aquellas procedentes de países extranjeros tengan éxito, deben ser adaptadas a nuestra realidad, para no correr el riesgo de hacer simplemente una mala copia sin ningún efecto. Es necesario entender la realidad del mercado local y hacerlas de forma conveniente.

La responsabilidad de la adaptación es del gestor y, también, del profesional de educación física. Esos profesionales necesitan tener un espíritu crítico riguroso para diferenciar lo que trae realmente un avance y constituye una real tendencia del mercado, de aquello que es simplemente una moda. De esta manera, es posible tomar una decisión más consistente para absorber o rehusar novedades.

En la actualidad, se destacan dos fuertes tendencias: la segmentación del mercado y el entrenamiento individualizado. Cada una de ellas se puede ramificar en otras innumerables posibilidades. Empero, vale destacar que ese nivel de detalle escapa a la intención de este trabajo.

Dentro del proceso de segmentación, uno de los nichos de mayor crecimiento son los centros para la práctica deportiva instalados en clínicas y lugares para la atención de personas con problemas de salud (cardíacos, obesos, estresados, pacientes que necesitan rehabilitación) y de edades variadas (niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad).

Esos centros deportivos trabajan con un tipo de cliente que requiere acompañamiento especial. Los ejercicios físicos bien hechos pueden acelerar la recuperación y favorecer el control del cuadro clínico. En esos centros, el cliente tiende a ser orientado por un equipo multidisciplinario que no sólo está familiarizado con su condición actual, sino que también posee el conocimiento técnico específico, lo que le da más seguridad para adherir al programa.

Para el profesional de educación física, que dispone de recursos limitados y que sueña con un negocio propio, abrir un centro de entrenamiento personalizado o una clínica para grupos especiales en sociedad con otros profesionales del área de la salud, quizá sea una manera interesante de entrar en el mercado.

Otras formas de segmentación en ese mercado, que han surgido en los últimos años, son los centros para la práctica de ejercicios físicos en hoteles, *spas*, barrios cerrados, clubes de campo, universidades, empresas y escuelas.

Existen también servicios como los promocionados por el Servicio Social del Comercio de Brasil (SESC), el Servicio Social de la Industria (SESI) y la Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA), asociaciones que ofrecen programas de ejercicio físico de excelente calidad a bajo costo, en lugares con buenas instalaciones.

## **Entrenamiento personalizado**

El entrenamiento personalizado se fortalece como una de las principales tendencias de ese mercado, por ser parte de una estrategia de negocios en la que todos ganan: el inversor, el profesor, los clientes y la industria que rodea ese tipo de servicio.

Otro punto que debe resaltarse es la eficiencia del servicio que se brinda. En ese aspecto hay gran expectativa de los clientes, seguida de excelentes resultados que muchas veces no se perciben en los servicios tradicionales.

La eficacia de ese servicio está relacionada con la base de conocimientos de un profesional graduado en Educación Física, diferenciado positivamente, que realiza diagnóstico y prescribe un programa individualizado de ejercicio físico, teniendo en cuenta los objetivos del cliente, su aptitud física, su condición de salud, sus preferencias personales, sus limitaciones y su disponibilidad de tiempo, para ayudarlo a alcanzar resultados con más rapidez y seguridad.

### **Adherencia vs. alta rotación**

El camino del éxito del gimnasio es ofrecer posibilidades para ser no sólo el elegido por el cliente durante un cierto período, sino ser parte de su día a día. Un cliente fiel tiene preferencia por una marca de ropa, siempre la misma, siempre la misma marca de zapatos, frecuenta siempre el mismo restaurante.

Por lo tanto, la fidelidad está relacionada con valores como el respeto, la transparencia y honestidad de ambas partes. Si una de ellas no cumple con lo esperado, se abre un precedente para que la otra busque lo que falta en otro lugar. Este razonamiento debe ser aplicado también al universo de los gimnasios.

Uno de los mayores desafíos de los gestores de gimnasios es mantener al cliente. No basta que éste inicie la práctica, sino que es preciso proseguir para que esas actividades integren su rutina y le proporcionen un estilo de vida más sano.

Las personas que practican ejercicio físico por más de seis meses son consideradas adeptas. La adherencia es el conjunto de determinantes personales, ambientales y características del ejercicio que propician el mantenimiento de la práctica de ejercicios físicos por largos períodos, como parte de la rutina de los individuos.

Es un área que estudia por qué las personas inician la práctica, por qué abandonan y por qué siguen practicando. Iniciar la práctica es adoptar, parar es desistir, y seguir practicando es mantener. El concepto de adherencia se desarrolló a partir de un dilema.

Las comprobaciones de los beneficios de los ejercicios físicos estimularon la realización de programas de diseminación de la práctica orientados al gran público y a la consecuente masificación de esas informaciones. La infraestructura y los equipamientos propicios al condicionamiento físico se multiplicaron.

Sin embargo, los niveles de actividad física regular de la población como un todo todavía se mantenían bajos. O, como mucho, dependían de las estaciones, lo que no permitía el usufructo de los beneficios físicos, psicológicos y sociales asociados a la regularidad. Se reconoció, entonces, la importancia de hallar maneras para incentivar la práctica constante, lo que dio origen al concepto de adherencia.

Tener profesionales del área del comportamiento estudiando la actividad física fue un avance. Antes, ese asunto solamente era entendido dentro de su dimensión biológica, del funcionamiento del corazón, del pulmón, de los músculos y de los demás órganos. Con el desarrollo de la ciencia de la educación física en los 70 y 80, hubo una mayor sistematización, profundización y amplitud de conceptos.

La visión restrictiva de los movimientos en sí, que prevaleció por años, dio lugar a la visión del movimiento como expresión de la cultura humana. Y la actividad física pasó a ser contextualizada en la cultura. De esta forma se constató la necesidad de identificar los determinantes de la práctica del ejercicio físico en centros especializados, con el fin de verificar las estrategias utilizadas para mantener al cliente.

El modelo de la historia natural de ejercicio propuesto por Sallis y Hovell<sup>3</sup> mostró que gran parte de esos centros se limita a promocionar el inicio de la práctica pero no su continuidad.

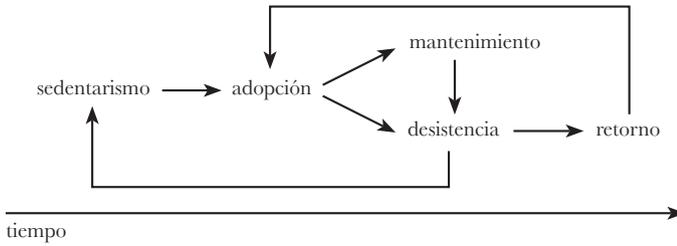


Figura 1. Cuatro etapas principales de la historia natural del ejercicio (adaptado de Sallis y Hovell)

Datos fehacientes recolectados en diversas partes del mundo revelan que, seis meses después del inicio de la actividad, el 50% de las personas desiste. Diferentes encuestas corroboran esa tasa de desistencia en Brasil: la mitad de los individuos abandona la práctica en un período que va de los seis meses a un año.

A partir de la mitad de la década del 90, el mercado empezó a preocuparse teóricamente por la retención. Eso significa que, en esa época, sólo comenzó a discutirse el tema, porque en la práctica no existían ejemplos que generaran efectos. Se ha hablado mucho al respecto, pero poco se hizo a lo largo de los últimos años. Todavía vemos muchas iniciativas para adquisición de alumnos, a veces exitosas y otras no tanto, e iniciativas para la retención que son aún poco comunes.

# 1

## ¿Vendrán?

---

### ¿Nosotros realmente ya estamos vendiendo?

Atender bien al cliente cuando llega al mostrador del gimnasio es fundamental. Es en ese momento que todo empieza, cuando el interesado pasa a evaluar la calidad del lugar que él pretende frecuentar. Es necesario que el profesional que atiende al interesado esté preparado para llamar la atención acerca de las cualidades y ventajas que el gimnasio ofrece.

Combinar de manera estratégica las características y los beneficios de los servicios que presta, así como utilizar la simpatía durante todo el proceso de comunicación, se hace esencial para el éxito de las ventas. Ése es el objetivo de todo el mercado: vender a partir de la visita de un interesado. Es de esta forma, o por lo menos debería ser, cómo la gran mayoría del mercado se posiciona. ¿Será así?

Si miramos para atrás y lo comparamos con lo que describimos anteriormente, lo que tenemos es una gran evolución del mercado, dado que en muchos gimnasios las “chicas” que se encargaban de la recepción nunca efectivamente realizaron una venta. Fueron contratadas para ser recepcionistas, y su responsabilidad se restringía a ser educadas, recibir a los interesados, mostrar las instalaciones (no siempre), informar el precio y, si había interés por parte del visitante, efectuar la matrícula. O sea, una actitud sin una mínima preparación para vender.

Pero, ¿cuál es el grado de motivación de un empleado para realizar esa tarea? ¿Recibe un porcentaje sobre la venta? ¿Siente estimulación para vender? ¿Se lo entrenó para vender? ¿Tiene metas a cumplir? ¿Fue seleccionado con criterio y posee eficiencia para vender? ¿Cómo ve ese empleado su trabajo?

Ésta es una de las razones por las que hay alta rotación de profesionales en la recepción. Porque en realidad no son profesionales de ventas, sino que encaran eso como un trabajo temporario. Claramente, necesitan percibir que se puede ganar buen dinero con un trabajo de vendedor en gimnasios. Más aún, hay espacio de trabajo en ese sector para el que vende muy bien. Y toda esa responsabilidad es, sin lugar a dudas, del gestor del gimnasio.

Es él quien determina la calidad del servicio que se quiere ofrecer, incluso de los métodos de cómo vender. Es él quién selecciona el equipo, lo capacita y determina los procedimientos de acción. Es necesario organizar un plan de carrera basado en metas, tiempo en el que trabaja en el gimnasio y especialidades técnicas, especialmente para esa área.

Los recursos humanos que actúan en ventas en los gimnasios, con el tiempo desarrollan habilidades específicas que pueden aumentar su empleabilidad en el mercado. Visto el crecimiento y el enorme potencial de ese sector, el vendedor de gimnasios puede desarrollar su potencial profesional y ser requerido por otros gimnasios del mercado. Creemos que el profesional con excelente conocimiento de ese mercado y que está acostumbrado a lograr objetivos, tiene garantizado trabajo en innúmeros gimnasios.

De la importancia que el gestor le da al departamento Ventas depende la percepción de madurez y el nivel de profesionalismo que allí existe. De esta forma, es posible catalogar los diferentes gimnasios. Antes, los empleados no se esforzaban en vender, eran malos vendedores. Era lo mismo si se producía o no la venta. Un modelo en que todo el contexto citado nos remite a la calidad de la atención. Esto durante el contacto con el interesado en la venta inicial, en la primera venta.

El punto que llama la atención es el que parte del momento en el que el gimnasio fue elegido por el interesado, que se dispuso a salir de la comodidad de su casa para conocer sus instalaciones. A ese modelo lo llamamos venta espontánea.

Como vimos, es necesario mejorar muchas cosas en la venta espontánea. Ésa es una manera de vender que debe perdurar mucho tiempo en el mercado y que siempre es necesario mejorar.

# 2

## ¡Modelos que hacen la diferencia!

---

Clasificamos los tipos de ventas recurrentes en el mercado y los dividimos en tres etapas en relación con el tiempo y con la madurez del gimnasio. A saber:

### 1ª etapa

*Modelo 1.* Malos vendedores. En un pasado no muy lejano, vendíamos mal en las recepciones de los gimnasios. Teníamos personas sin preparación, sin motivación. En su gran mayoría, era gente de sexo femenino contratada. No había selección ni capacitación adecuadas, muchas veces sin conocer o por lo menos experimentar uno o algunos programas de ejercicios. En la mayoría de las ocasiones no se acompañaba al interesado a conocer las instalaciones del gimnasio. Se limitaban a estar allí. Se trata de una venta espontánea sin preparación. Y en el caso de que la matrícula se concretara, poco o casi nada dependía de la intervención de la recepcionista.

### 2ª etapa

*Modelo 2.* Vendedores pasivos. Así, se cambió el nombre de recepcionistas por el de consultores de ventas. Y mientras algunos gimnasios hicieron... ¡solamente eso!, otros entrenaron a sus profesionales con técnicas de atención. Empezó la contratación de mujeres y hombres para atender y vender en la recepción. Entre lo más importante de esta etapa se destaca la forma de remuneración: un sueldo fijo sumado a un porcentaje relacionado con las matrículas realizadas por cada vendedor y por el equipo. De esta forma aparecieron las metas, que siempre estimulan.

Y el nivel de exigencia de conocimiento de los vendedores también aumentó. Es preciso que el vendedor sepa y conozca en la práctica el servicio que vende, las características, las especificidades técnicas de las modalidades, de los equipamientos y los beneficios de cada uno de los servicios. Necesita, además de ser simpático y de expresarse bien, saber qué es lo que está vendiendo. En esa etapa, el mercado empieza a entender al departamento Ventas con más profesionalismo. Sin embargo, todavía clasificamos esa etapa como “venta espontánea pasiva” con un poco más de calidad. O sea, el gimnasio aún depende de la visita de los interesados.

### **3ª etapa**

*Modelo 3.* Consultores de ventas proactivos. En esa etapa, la principal diferencia está en la manera proactiva en la que el gimnasio se porta con los interesados: crea situaciones que motivan a los interesados a conocer sus instalaciones. Los consultores de ventas se ponen en contacto con posibles interesados para que visiten el gimnasio. Esa visita, previamente, se la anota en una agenda.

Hacerlo de esta forma, con fecha y horario determinado, demuestra mayor responsabilidad en el compromiso. Eso puede ocurrir con personas que ya fueron clientes regularmente matriculados y que en la actualidad se encuentran inactivas, y también con aquellos que nunca estuvieron en el gimnasio. Pero para eso hay que saber seleccionar listas de personas que puedan interesarse por el servicio, mediante listas de referidos de los propios clientes —principalmente de los que están recién matriculados—, y de profesores, de amigos, de empresas asociadas, etc.

Podemos afirmar que todas las características positivas de la etapa anterior son fundamentales también para ésta. Se hace igualmente necesario que todo consultor de ventas promueva su trabajo con excelente calidad de atención, durante toda su jornada laboral, que esté capacitado en sumo grado y que conozca en profundidad el contenido de lo que está vendiendo.

De la misma forma, ese modelo fomenta la venta a través de metas y de premios previamente establecidos. El nivel de exigencia respecto de las metas debe ser absolutamente rígido. Que quede claro: ¡rígido! Otro factor importante es que debe potenciarse, en ese modelo, la capacidad de comunicación telefónica y por Internet. El equipo de consultores de

ventas necesita mejorar su competencia en ventas por teléfono. Éstas se transforman en una significativa herramienta para el éxito de ese modelo.

Las técnicas de *telemarketing* son imprescindibles. A partir de una lista de posibles interesados, podemos afirmar que, si la calidad del llamado telefónico es buena, de diez personas contactadas que recibieron la llamada, el promedio es que tres anotan en la agenda una visita para determinado día y hora con el consultor en el gimnasio. Y de las diez personas anotadas en la agenda, la mitad asiste al encuentro.

En relación con las que no se presentan, el consultor de ventas debe insistir con un límite de un buen vendedor. Insistente, y que no sea pesado. Hay que anotar en la agenda la fecha y horario de una visita cuantas veces sea necesario, dependiendo, claro, de la sensibilidad y de la percepción del consultor para darse cuenta de ese límite. Y de diez personas que asisten, aproximadamente ocho compran. Estamos convencidos de que sin ese modelo, los gimnasios no logran mejorar su capacidad de vender.

Empero, hacer que la actitud de cada consultor de ventas sea proactiva no es fácil. Para ello es necesario que perciban que anotar en la agenda las visitas de los interesados es uno de los pasos más importantes de su día a día. Es ineludible tener listas de personas.

Buscar nombres, teléfonos, direcciones electrónicas... Sin este proceso, no hay ventas. Es preciso saber que el trabajo diario del consultor de ventas contemporáneo no tiene fin, ni siquiera cuando la matrícula se realizó, ya que es ahí cuando empieza la retención.

Creemos que el éxito del sistema de ventas en gimnasios está en la combinación entre los modelos 2 y 3. Aprovecharlos a conciencia se hace imprescindible para que se alcancen los resultados. El gimnasio que quiere diferenciarse de la competencia debe, lo más rápido posible, incluir esos dos métodos de ventas en su rutina de trabajo, capacitando cada vez más a sus consultores y fortaleciendo la cultura de vender en todo el equipo.

Vamos a tratar mucho ese tema en las próximas lecciones.



# 3

## Saber vender en la práctica

---

¡Vender no es vender por casualidad!

La venta es un proceso de intercambio. Ocurre en el mercado cuando una persona necesita un bien o servicio y a cambio del mismo ofrece cierta cantidad de dinero. El cliente busca bienestar y calidad de vida. Y eso no se restringe al ejercicio físico, sino a todo el universo que lo rodea.

De ese modo, la venta de nuestros servicios depende no sólo de las modalidades en sí mismas, sino también de las instalaciones, de la limpieza, de los equipamientos y, sobre todo, de las personas que hacen que todos esos servicios ocurran.

Personas más que dedicadas, comprometidas. Por eso, cada empleado del gimnasio debe estar familiarizado con los servicios que se ofrecen. Especialmente los que están en la línea del frente (los consultores de ventas y recepcionistas, personas entrenadas con una metodología propia para las ventas y un área física destinada a la atención), necesitan conocer los productos. Al fin y al cabo, una de las características decisivas de la venta es el nivel de capacitación y eficiencia de los consultores.

Los gimnasios no poseen un histórico positivo de calidad en ventas. En general, el nivel de técnicas en ventas de los profesionales en los gimnasios no es satisfactorio. Falta buscar al cliente y crear situaciones para, cuando aparezca para conocer el gimnasio, no perderlo. Falta insistir, demostrar el deseo de tenerlo allí diariamente. Falta eficiencia para superar las objeciones.

Las puertas deben estar abiertas para recibir al cliente y atenderlo bien. El cliente va al gimnasio y se lo atiende. Se presenta la estructura física, los posibles planes y listo. Si quiere volver, bien. Si no, esperaremos al próximo. Este relato demuestra, lamentablemente, una práctica todavía común en algunos gimnasios. ¿Dónde está el proceso de ventas? Eso no es vender, ¡es vender por casualidad!

En relación con las técnicas de ventas, se puede afirmar que el mercado evolucionó pero, en general, todavía tiene un perfil poco profesional. Es importante entender que vender es mucho más que presentar su estructura física y sus equipamientos. Es mucho más que competir por el precio y por la cantidad de servicios. Es más que seguir los pasos de un manual estándar.

Vender es tener técnica y conocimiento. Es tener un equipo rigurosamente seleccionado y capacitado y que desarrolle experiencia. Es repetir sus tareas todos los días y mejorar siempre. Para vender con eficacia, es necesario poner mucha atención y estar comprometido con el producto. Conocerlo, probarlo y relacionarse con él diariamente. Estudiarlo, entenderlo y sentirlo.

El que prueba lo que vende, lo hace con emoción. Y vender con emoción es tener la mitad del camino. ¿Cómo puede ser que un consultor en ventas no haya probado por lo menos una modalidad aunque haya sido una sola vez? Lo más coherente sería que, además de conocer el producto, fuese un frecuente practicante de ejercicios físicos.

# 4

## Saber muy bien lo que se vende

---

El equilibrio entre contenido y forma contribuye a incrementar las ventas.

Conocer muy bien el producto que se vende es fundamental. Pero, ¿cuál es la mejor manera de hacerlo? ¿Cómo hacer que el equipo de ventas aprenda los detalles del servicio ofrecido por el gimnasio?

Lo que vemos en el mercado es que los profesionales especializados en ventas se preocupan, predominantemente, por la forma de vender y los pasos del proceso de ventas, pero desconocen el producto vendido.

Les falta contenido. La mayoría no sabe qué contestar cuando un cliente más informado indaga sobre la marca de la bicicleta ergométrica o sus programas de entrenamiento. ¿Cómo vender sin aclarar las dudas del cliente? ¿Cómo generar confianza, sin lograr contestar de manera segura sus dudas?

Además de sentir en la práctica los beneficios del ejercicio físico, los consultores de ventas necesitan conocer el producto desde el punto de vista teórico. El conocimiento teórico del producto abarca las características y los beneficios del servicio.

Las características son las especificaciones técnicas de la estructura física, de los equipamientos, de las modalidades, de los profesionales que lo atienden, el tiempo de duración de la clase, la intensidad, el grado de complejidad y de todos los servicios en general. Es necesario saber la marca de la cinta, su sistema de amortiguación, su velocidad, inclinación...

Los beneficios son lo que esas características pueden hacer por el cliente, cuáles son los beneficios que los clientes van a obtener al utilizar esos servicios y qué es lo que se recupera en relación con el esfuerzo realizado. Puede que sean lógicos (si se atienden algunas demandas) y/o emocionales (si despiertan el deseo).

Durante el proceso de venta, en la presentación del gimnasio, es fundamental que el consultor equilibre siempre durante el proceso de la venta las características y los beneficios. Sin embargo, frente al perfil del cliente, el consultor debe enfatizar una de ellas. Por ejemplo, si el cliente no tuvo experiencia en gimnasios o prácticamente nunca participó de clases de ejercicios físicos, deberá interesarse más por los beneficios.

Por otro lado, si el interesado por el gimnasio es un practicante, ha acumulado experiencia sobre el tema y conoce las ventajas del entrenamiento, las características, modalidades, equipamientos y accesorios se hacen más relevantes. De esta forma, la combinación y el equilibrio entre el contenido (el mayor conocimiento posible del producto) y la forma (los pasos de ventas) son, juntos, fundamentales para el éxito de la venta.

# 5

## Aprender con la competencia

---

El análisis de la competencia puede señalar errores y aciertos de sus servicios.

La competencia está presente en todo negocio que esté inserto en los mercados de competencia perfecta e imperfecta. Conocer a la competencia tiene relevancia a partir del momento en el que la ambición es crecer y prosperar en el negocio.

Como el mercado de los gimnasios es relativamente nuevo (comparado con el mercado de los automóviles, la siderurgia, etc.), presenta algunas características que componen esa inmadurez.

### **Aquí, algunas particularidades:**

- Está muy fragmentado y con poca relación entre los gestores.
- Su gestión es poco profesional.
- Ausencia de marketing sistematizado.
- Competencia feroz por precios (y no por propuesta de valor).
- Servicios sin diferencias competitivas.
- Profesionales poco preparados.

La competencia es excelente cuando estamos en la posición de clientes, pero se hace incómoda cuando somos los que ofrecemos el servicio. Por lo tanto, un gimnasio exitoso no puede existir sin conocimiento de la actuación de las demás empresas que están dentro de la misma área de influencia de su negocio.

Conocer a la competencia es imperativo para la formulación de estrategias y tácticas, para crecer y ganar participación en el mercado local. Alertamos, apenas, por el peligro de adoptar posturas corporativistas que

desencadenen análisis tendenciosos, como buscar solamente defectos de la competencia y valorar en exceso las propias cualidades. Las visitas a la competencia deben ser realizadas por personas idóneas, dotadas de buena visión crítica, capaces de reconocer lo mejor que los demás gimnasios poseen.

En un mercado en el que las relaciones entre propietarios no siempre atienden el crecimiento mutuo, es necesario tomar conciencia de que la competencia no brindará datos valiosos, como ganancias, planes de expansión, innovaciones, flujos de caja, índices de liquidez, etc. Por lo tanto, es importante al visitar a la competencia, observar algunos aspectos relevantes:

**Equipamientos e instalaciones:** ubicación, estructura física, equipamientos y accesorios, mantenimiento preventivo, corrección de mantenimiento, seguridad.

**Procedimientos operacionales:** calidad de la limpieza, variedad de servicios. Atención del equipo de ventas y recepción, metodología de trabajo, política de precios y formas de pago, formas de publicidad y difusión.

**Factores personales:** calidad técnica de los profesionales en sus respectivas áreas (profesores, consultores de ventas, limpieza, mantenimiento), calidad de las relaciones interpersonales entre los profesionales del equipo, calidad de la interacción entre profesionales y alumnos.

Luego de la visita, el gestor tendrá más elementos para realizar una evaluación de la competencia, buscando comprenderla en sus estrategias. Así, puede realizar comparaciones entre los gimnasios y elaborar planes de acción más eficaces.

No hay que olvidar que el cliente cambia permanentemente (gustos personales, deseos, etc.), haciendo que los demás gimnasios se ajusten para atender a esa demanda. Como resultado de ese movimiento entre clientes y gimnasio, podemos entender que el mercado está en constante cambio.

Conviene recordar que las visitas a la competencia deben ocurrir con cierta frecuencia, para aumentar la comprensión de cómo la misma moviliza la estructura del sector de gimnasios. Eso permite que el gestor establezca un posicionamiento correcto frente a los planes de acción, para alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible.

# 6

## Estudiar el escenario

---

Es necesario atravesar las paredes del gimnasio y tener una visión macro del negocio.

Administrar un gimnasio en la oscuridad, o sea descuidar las fuerzas macroambientales (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legales, sociales y culturales), así como las fuerzas microambientales (competencia, clientes, proveedores), es una iniciativa riesgosa.

Existe un ambiente de negocios que influye en todas las operaciones de un gimnasio. El gestor necesita determinar la mejor respuesta a los cambios ambientales y, a través de la utilización de las variables del marketing (producto, precio, promoción y distribución), planear las acciones que llevarán a la empresa a alcanzar sus metas.

Después de la definición o revisión de la identidad del gimnasio (misión, visión, valores), es decir la razón de ser de la empresa, sus deseos y su cultura, los gestores necesitan conocer los componentes de su ambiente para elaborar sus planes de acción para alcanzar las metas.

El estudio del escenario interno del gimnasio, como el de su competencia, puede ser realizado por el análisis SWOT, sigla que refiere a las palabras inglesas *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* y *threats* (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

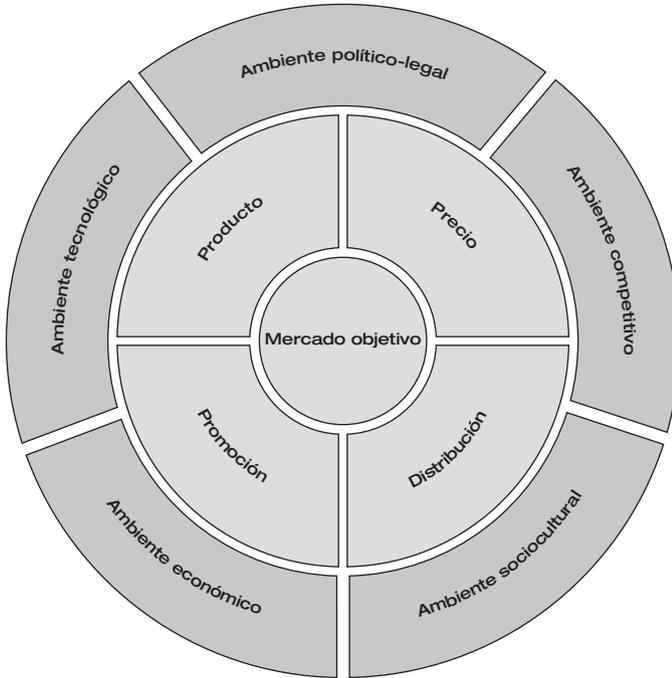


Figura 2. Ambiente de negocios (Boone y Kurtz)<sup>4</sup>

Las fortalezas y debilidades están presentes en el ambiente interno, o sea en el propio gimnasio. Estas fortalezas y debilidades pueden ser analizadas en los diversos ámbitos del gimnasio, de acuerdo con lo descrito a continuación:

- **Área de Finanzas:** flujo de caja y estabilidad financiera.
- **Área de Recursos Humanos:** acciones promovidas para agregar, aplicar, recompensar, desarrollar, mantener y controlar a las personas.
- **Área de Producción:** instalaciones, capacidad de la fuerza de trabajo, capacidad de producción puntual y capacidad técnica de producción, entre otros.
- **Área de Organización:** visión de liderazgo, dedicación de los empleados, orientación emprendedora.

A continuación se expone un modelo para la elaboración de una *checklist* de las fortalezas y debilidades que van a componer la matriz SWOT.

Cuadro 1. Lista de verificación para análisis de fuerzas y debilidades

Checklist de los puntos fuertes y débiles									
Factores de actuación	Desempeño						Grado de importancia		
	Fortaleza importante	Fortaleza no importante	Neutro	Debilidad importante	Debilidad no importante		Alta	Media	Baja
<i>Performances</i> cuantitativas de la empresa									
<b>Marketing y ventas</b>									
Prestigio de la empresa									
Ubicación									
Participación en el mercado									
Calidad del servicio									
Nivel del precio									
Eficacia de la distribución									
Eficacia de la promoción									
Eficacia de la fuerza de ventas									
Eficacia de la innovación									
Cobertura geográfica continua									

Continúa

Checklist de los puntos fuertes y débiles									
Factores de actuación	Desempeño						Grado de importancia		
	Fortaleza importante	Fortaleza no importante	Neutro	Debilidad importante	Debilidad no importante	Alta	Media	Baja	
Performances cuantitativas de la empresa									
Relaciones con los clientes									
Equipo de ventas									
<b>Área de Finanzas</b>									
Costo/disponibilidad de capital									
Flujo de caja									
Estabilidad financiera									
<b>Área de Recursos Humanos</b>									
Motivación de los empleados									
Calificación de los empleados									
Agregar personal (reclutar y seleccionar)									
Distribuir el personal (diseñar cargos y atribuirlos)									

Continúa

Check/ist de los puntos fuertes y débiles									
Factores de actuación	Desempeño					Grado de importancia			
	Fortaleza importante	Fortaleza no importante	Neutro	Debilidad importante	Debilidad no importante	Alta	Media	Baja	
Performances cuantitativas de la empresa									
Premiar personal (remuneración/beneficios)									
Desarrollar personal (entrenamiento/desarrollo comunicación)									
Manejar personal (higiene, seguridad calidad en el trabajo)									
Controlar personal (Sistema de Informaciones Gerenciales)									
<b>Area de Producción</b>									
Instalaciones									
Economía de escala									
Capacidad									
Tecnología									
Habilidad de la fuerza de trabajo									
Habilidad de producción puntual									

Continúa

Checklist de los puntos fuertes y débiles									
Factores de actuación	Desempeño						Grado de importancia		
	Fortaleza importante	Fortaleza no importante	Neutro	Debilidad importante	Debilidad no importante	Alta	Media	Baja	
Performances cuantitativas de la empresa									
Capacidad técnica de producción									
<b>Organización</b>									
Estilo gerencial									
Visión de liderazgo									
Dedicación de los empleados									
Proceso de poder de decisión									
Sinergia									
Liderazgo									
Delegación									
Transparencia									
Orientación emprendedora									
Flexibilidad/responsabilidad									

Adaptado de Kotler y Keller<sup>5</sup>

El nivel estratégico del gimnasio (propietarios y gestores) debe completar el cuadro 2, libre de factores emotivos que lleguen a proteger al gimnasio del cual forman parte. Solamente una evaluación idónea podrá llevar efectos positivos a la empresa.

Las oportunidades y las amenazas son parte del ambiente externo y, por lo tanto, es más difícil ejercer el control sobre las mismas. Las oportunidades están relacionadas con las necesidades, deseos y demandas de los clientes, que el gimnasio puede atender, con la posibilidad de obtener rentabilidad (reintegro de las inversiones realizadas).

Las amenazas son desafíos que aparecen con las tendencias y también con las acciones de los gimnasios de la competencia. Para las amenazas, se hace necesario elaborar acciones de defensa para evitar la pérdida de mercado.

Las oportunidades se obtienen con el estudio de tendencias y de nuevos desarrollos tecnológicos. De esta forma, no existe una norma que se deba seguir. En realidad, el gestor debe poner atención a los aspectos relevantes de los segmentos nacional e internacional relacionados con el resultado de encuestas sobre el comportamiento, que reflejan el ejercicio físico y sus beneficios.

Esto se manifiesta en congresos, convenciones, ferias temáticas, literatura específica, medios especializados (revistas del sector, diarios, *sites*); y también en los proveedores del segmento (equipamientos, softwares, accesorios, vestuario), universidades y facultades, en los profesionales especialistas y consultores, y en la cultura de las empresas líderes del sector.

Para el análisis de las amenazas, el gestor se puede valer de algunas preguntas dispuestas en formularios individuales para cada gimnasio de la competencia:

## Cuadro 2. Análisis de la competencia

Análisis de la competencia	
<b>Análisis general</b>	
¿Cuántos gimnasios disputan el mismo espacio? ¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su tamaño? ¿Cuál es su ubicación? ¿Cuál es la competencia más poderosa? ¿Cuáles son los que sobresalen en la competencia?	
Análisis específico de cada uno de la competencia	
Ubicación	
Políticas de precios	
Costos indirectos	
Valor percibido por los clientes	
Calidad de los servicios prestados	
Conveniencia del uso de los servicios	
Reconocimiento de la marca	
Relaciones con los clientes	
Servicio al cliente	
Políticas de pagos	
Asociaciones establecidas	
Alianzas estratégicas	
Moral del equipo	
Principal motivación para que los clientes le compren a la competencia	

Fuente: A. A.

Una vez que se ha hecho eso, las oportunidades deben ser clasificadas de acuerdo con su atractivo y con la probabilidad de éxito. De forma semejante, las amenazas deben ser clasificadas en relación con el grado de relevancia y probabilidad de que ocurran.

El próximo paso será construir la matriz de oportunidades y amenazas, llenando sus espacios con los resultados obtenidos en el análisis. A continuación tenemos la matriz de oportunidades y amenazas.

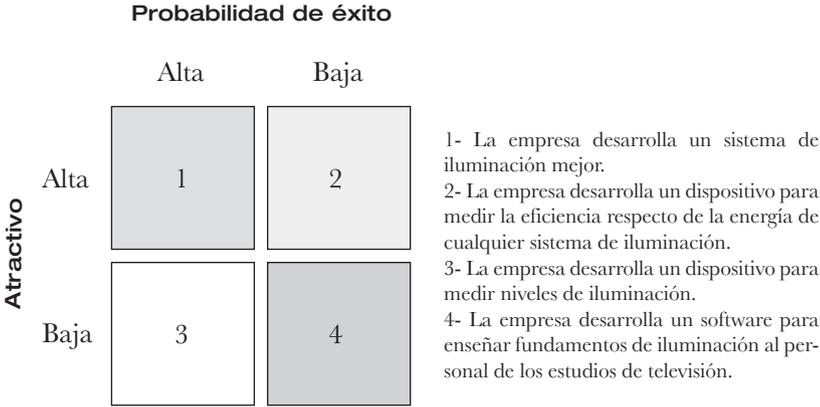


Figura 3. Matriz de oportunidades (Kotler y Keller)<sup>6</sup>

Después de completar el cuadro, el gestor tendrá a su disposición el resultado de la matriz de oportunidad y estará frente a los siguientes resultados:

- Las mejores oportunidades serán las que estén en la celda superior izquierda (cuadro 1). Los gestores deben buscar esas oportunidades, una vez que sean muy atractivas y presenten alta probabilidad de éxito.
- Las oportunidades de menor importancia son las que están en la celda inferior de la derecha, porque poseen bajo nivel de atracción y baja probabilidad de éxito.
- Los demás cuadros deben ser controlados para que el gestor pueda chequear futuras mejorías en el aspecto atractivo y en la probabilidad de éxito.

		Probabilidad de ocurrencia	
		Alta	Baja
Gravedad	Alta	1	2
	Baja	3	4

1- Desarrollo, por alguien de la competencia, de un sistema de iluminación superior.  
 2- Crisis económica fuerte y prolongada.  
 3- Altos costos.  
 4- Reducción, por ley, del número de licencias para estudios de televisión.

Figura 4. Matriz de las amenazas (Kotler y Keller)

Luego de completar la matriz de amenazas, el gestor podrá extraer:

- Las amenazas que se presenten en la celda superior izquierda (cuadro 1) serán las de mayor importancia. Por lo tanto, el gestor deberá preparar planes de contingencia para enfrentarlas.
- Las amenazas de la celda inferior derecha (cuadro 4) son menores y pueden ser, en cierta forma, ignoradas.
- Las demás amenazas (cuadros 2 y 3) no exigen planes de contingencia inmediatos, pero deben ser controladas constantemente para que no se hagan demasiado relevantes y con altas probabilidades de ocurrencia.

Cuando el gestor esté frente a sus principales oportunidades y amenazas, será posible establecer el atractivo del gimnasio, utilizando los conceptos que a continuación se detallan:

Cuadro 3. Atractivo del gimnasio. Atractivo de la situación

Atractivo del gimnasio	Atractivo de la situación
<b>Negocio ideal</b>	Alto en términos de oportunidades y bajo en términos de amenazas
<b>Negocio especulativo</b>	Alto tanto en términos de oportunidades como de amenazas
<b>Negocio maduro</b>	Bajo en términos de oportunidades y amenazas
<b>Negocio riesgoso</b>	Bajo en términos de oportunidades y alto en amenazas

Extraído de Kotler y Keller

Luego de que el gestor levante y clasifique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se hace posible la creación y el análisis de la matriz SWOT. Esa matriz señala la situación actual del gimnasio y se debe rehacer con cierta frecuencia, en virtud de los cambios macroambientales y también de los cambios más significativos que el gimnasio realiza a lo largo de su vida.

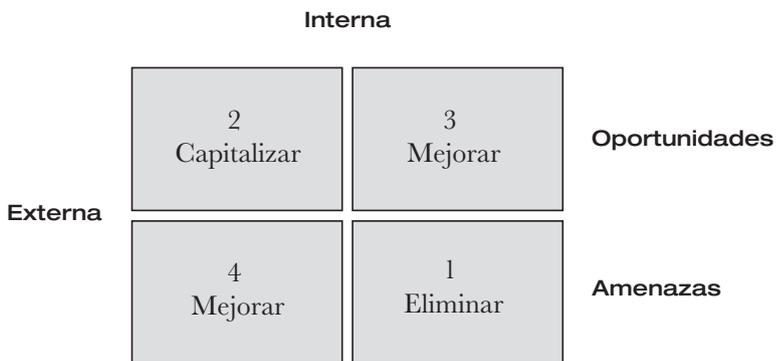


Figura 5. Análisis SWOT (adaptado de Kotler y Keller)

Para crear la matriz, el gestor debe:

- Relacionar todas las fortalezas y dividir las en dos grupos: aquellas que están y aquellas que no están asociadas a las oportunidades y amenazas.

- Realizar el mismo procedimiento con las debilidades, de forma tal que un grupo se asocie a las oportunidades y otro a las amenazas.
- Incluir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada uno de los respectivos cuadros.

El análisis SWOT será capaz de proveer al gestor una orientación del ambiente de negocios para que pueda tomar decisiones estratégicas. El uso de la matriz SWOT no es la única forma de evaluar el gimnasio como negocio, es simplemente una entre otras.

El gestor debe considerar:

- Eliminación de las debilidades del gimnasio que están asociadas en áreas de mayores amenazas.
- Aprovechar las oportunidades en las que el gimnasio posee fortalezas notables.
- Corregir las debilidades en las que el gimnasio puede desarrollar oportunidades.
- Controlar todos los puntos para no ser sorprendido con cambios constantes del ambiente de negocios.

# 7 ¿Por qué es importante establecer metas?

---

Las acciones que se planean de manera estratégica aumentan las probabilidades de éxito.

En un mercado tan competitivo como en el que actuamos, la venta en los gimnasios debe ser agresiva. Y digo agresiva, no pesada o invasiva. Sin embargo, hay que poner atención al detalle que hace la diferencia: agresiva, educada y muy eficiente. Por eso, es necesario establecer metas de ventas.

El ser humano produce frente al control y la presión. Como dijo el ex presidente de la Argentina Juan Domingo Perón: “Los hombres son buenos, pero si se los controla son mejores”.<sup>7</sup> Si el gestor ejerce una presión estratégica sobre el equipo de ventas y proporciona las herramientas necesarias para la ejecución de este trabajo, son grandes las probabilidades de obtener los resultados esperados.

La meta es alcanzar resultados cada vez mejores, más elevados y osados. En este sentido, la meta debe tener objetivo, valor numérico, plazo y recompensa. Las llamadas metas estratégicas son definidas por el liderazgo en relación con el tiempo. Son determinadas luego de la realización de un estudio de proyección económico y financiero, entendiendo el histórico de la misma etapa en los años y meses anteriores.

A partir de ese estudio, las metas necesitan ser establecidas en varias unidades de tiempo, apuntando al crecimiento del negocio. Sugerimos que las metas sean anuales, mensuales, semanales y principalmente diarias. Las metas también pueden venir del análisis de la competencia. Al establecerlas, es necesario saber en qué tipo de disputa el gimnasio está actuando. Si el mismo ofrece servicios similares, instalaciones y profesio-

nales con las mismas aptitudes que el gimnasio vecino, el precio también es relevante.

Finalmente, las metas también surgen a partir del *benchmark*, la comparación del desempeño entre dos o más sistemas. En este caso, sugerimos visitar un gimnasio de la competencia, ver qué está haciendo de manera correcta, adaptarlo a su realidad y hacerlo mejor. Esta práctica no es común entre nosotros. Es preciso tener presente que sin metas nadie llega a ningún lado, ¡y sin una fuerte presión para alcanzarlas, menos!

# 8

## Ahora, ¡a avanzar!

---

Cómo elaborar, gerenciar y evaluar las metas de ventas.

Sin un buen plan de metas, un equipo de ventas no es capaz de proporcionar la ganancia deseada por los gestores de un gimnasio. Saber elaborar, gerenciar y evaluar las metas puede cambiar el rumbo de una empresa. La hace más competitiva, abre caminos para que sobresalga frente a la competencia y crezca con un ritmo más acelerado.

Lamentablemente, aún existen gestores de gimnasios que guían a sus vendedores por la emoción y no por la razón. Éstos buscan por todas partes una fórmula milagrosa que pueda traer los soñados resultados en ventas. Entrenamientos, dinámicas de grupo, *workshops*, seminarios y política de incentivos son alternativas utilizadas para tratar el tema de las ventas.

Todo esto puede funcionar bien, siempre que exista un plan de metas que le dé base a estas acciones. Son poco comunes los gimnasios que poseen metas de ventas bien definidas, que aclaren al equipo qué se espera de ellos cada día, semana, mes y año. De esta manera, si los gestores no saben lo que quieren en términos de metas, los vendedores no pueden adivinar lo que los gestores esperan de ellos, generando así la desorientación de ambos.

Planear las metas de ventas debe ser el fruto de un análisis amplio del mercado, del posicionamiento del gimnasio y adónde se quiere llegar. Con ese pensamiento, los gestores serán capaces de analizar el “campo de batalla” y elegir las mejores estrategias y tácticas para obtener la victoria en las ventas del gimnasio.

Las metas deben ser determinadas en función de las ventas del año anterior, sumadas a algún aumento porcentual. Este aumento porcentual proviene de muchas variables, como el índice de inflación previsto, crisis económicas mundiales, movilización de la competencia, contabilidad de costos, aumento en el precio de las cuotas y planes de pagos, renovación de equipamientos, crecimiento esperado por el propietario y estacionalidad, entre otros.

Notamos así que debe evaluarse tanto el micro como el macroambiente para la determinación de metas más afinadas. Sin embargo, en los gimnasios de pequeño o mediano porte, no todos los factores mencionados son exigidos a causa de su estructura. Lo importante es no dejar al equipo de ventas sin metas.

En general, las metas de ventas son determinadas por la dirección del gimnasio y, por esa razón, deben reflejar la realidad de la propia empresa en el ambiente de negocios en el que está inserta. De esta forma, el establecimiento de metas debe orientarse para alcanzar los objetivos globales (establecidos en el plan anual), considerando siempre el equipo que se posee.

Si las metas se atribuyen de manera aleatoria, pueden oprimir y reducir la motivación de cada integrante del equipo de ventas. Una manera de minimizar ese problema es invitar a los gestores e integrantes del área de ventas a participar del planeamiento. Al participar de forma activa del proceso, éstos se empeñan más en alcanzar los resultados que ellos mismos ayudaron a establecer.

Además, los propietarios y gestores tienen que entender que los vendedores están diariamente en contacto con clientes y potenciales clientes, lo que favorece las previsiones de ventas de forma más acertada y coherente. Las metas de ventas no pueden ser definidas solamente en términos de volumen de ventas o de valor monetario (dinero) por ser, de manera aislada, formas miopes de buscar resultados.

En el caso de Brasil, como en la actualidad posee una economía estable y, por lo tanto, una inflación controlada, la estructura de costos del gimnasio puede ser determinada con facilidad. Eso permite tener como norte la ganancia para el planeamiento de las metas de ventas. Las metas

de ventas que no estén relacionadas con la ganancia, pueden llevar al propietario a una lectura equivocada de los resultados.

Vender mucho no es señal de crecimiento. Un gimnasio puede vender (en valores monetarios) mucho más que lo vendido en el año anterior sin, por otro lado, obtener ganancias. Proprietarios y gestores no pueden desatender el ambiente de negocios, que contempla un conjunto de variables cuyo control no está en sus manos.

De esta forma, deben ser flexibles para revisar las metas establecidas, recordando que el ambiente externo es imprevisible y, por lo tanto, no se puede planear con el 100% de acierto. Por esa razón, el planeamiento de metas se puede revisar a lo largo del año. Revisiones trimestrales de las metas de ventas pueden ayudar a corregir desvíos que, si no se realizan, pueden generar resultados muy distintos al plan anual.

Cualquiera sea la revisión realizada de las metas de ventas, las mismas deben comunicarse formalmente a todo el equipo de ventas. Si las metas no son escritas, presentadas de manera visible y gerenciadas diariamente, no se establece el compromiso necesario. La meta anual establecida por el gestor debe ser dividida en metas mensuales y semanales. Luego, deben ser definidas metas semanales y diarias por el vendedor.

Es preciso que el gestor tenga en cuenta las diferencias individuales presentes en su equipo. Hay vendedores más proactivos, otros que trabajan en horarios de mayor flujo de personas, otros más con poca experiencia, etc. El sentido común del gestor es el que sabe configurar de forma adecuada las metas semanales y diarias de acuerdo con las características inherentes a su equipo.

Una vez establecidas las metas, directores y gestores deberían presentarlas en una reunión formal, resaltando la importancia de su alcance para el resultado empresarial. Las presentaciones formales crean un acuerdo tácito, que facilitan posibles correcciones a lo largo del proceso.

Además, debe exigirse un desempeño tipo mínimo de ventas. Eso significa que los vendedores que persistan vendiendo menos de lo esperado deben ser ubicados para realizar otra función o, incluso, reemplazados. La ausencia de exigencia de un desempeño mínimo hace que

el equipo se sienta desmotivado e, incluso, pierda el respeto por las metas de ventas.

Si el gimnasio posee un buen software de control financiero, el gerenciamiento y la evaluación de las metas de ventas no representan un trabajo adicional para el gestor. Sin embargo, para gimnasios que no disponen de ese recurso, puede adoptarse un control básico como el que sugerimos a continuación, que puede ser realizado en la computadora o incluso en forma manual.

Tabla 1. Gerenciamiento de las metas de ventas

Gerenciamiento de las metas de ventas					
Mes y año: enero/20XX				Meta	\$70.000
				Promedio/día	\$ 2.258,06
Fecha	Ingresos por día	Ingresos acumulados	% Acumulado	% Mes	Eficiencia
1/1/20XX	1.200	1.200	1,7%	3,2%	53,14
2/1/20XX	2.134	3.334	4,8%	6,5%	94,51
3/1/20XX	2.300	5.634	8,0%	9,7%	101,86
4/1/20XX	2.700	8.334	11,9%	12,9%	119,57
5/1/20XX	3.600	11.934	17,0%	16,1%	159,43
6/1/20XX	2.998	14.932	21,3%	19,4%	132,77
7/1/20XX	400	15.332	21,9%	22,6%	17,71
8/1/20XX	2.100	17.432	24,9%	25,8%	93,00
9/1/20XX	2.660	20.092	28,7%	29,0%	117,80
10/1/20XX	1.130	21.222	30,3%	32,3%	50,04
11/1/20XX	3.800	25.022	35,7%	35,5%	168,29
12/1/20XX	2.000	27.022	38,6%	38,7%	88,57
13/1/20XX	2.600	29.622	42,3%	41,9%	115,14
14/1/20XX	350	29.972	42,8%	45,2%	15,50
15/1/20XX	2.300	32.272	46,1%	48,4%	101,86
16/1/20XX	2.000	34.272	49,0%	51,6%	88,57
17/1/20XX	3.430	37.702	53,9%	54,8%	151,90
18/1/20XX	2.670	40.372	57,7%	58,1%	118,24
19/1/20XX	2.680	43.052	61,5%	61,3%	118,69

Fuente: A. A.

## Etapas para completar el cuadro

- 1) Determine la meta mensual de ventas en valores monetarios. En el ejemplo, el valor fue de \$70.000.
- 2) Divida el valor de la meta por el número de días de funcionamiento del gimnasio, para encontrar la meta diaria de ventas. En el ejemplo, utili-

zamos un gimnasio que trabaja todos los días del mes, y  $70.000 \div 31$  días = 2.258,06 por día.

3) En la columna 1 (fecha), anote todos los días de funcionamiento del área de ventas.

4) En la columna dos (Ingresos diarios) es donde debe escribirse el valor de las ventas diarias.

5) En la columna tres (Ingresos acumulados) debe completarse con el valor acumulado de los ingresos diarios. Esa columna permite que los vendedores y gestores acompañen el valor vendido y su acercamiento a la meta. De esta forma, el primer día del mes las ventas alcanzaron \$1.200. El segundo día, el valor fue de \$2.134. La suma de los dos valores es de \$3.334, y así sucesivamente, hasta el fin del mes.

6) La columna cuatro (% Acumulado) se refiere al porcentaje acumulado en relación con la meta, incluso a la referida fecha. Se utiliza una regla de tres simple para ese cálculo, como el descrito a continuación:

70.000	→	100%
3.334	→	x
Así tenemos: $3.334 \times 100 \div 70.000 = 4,8\%$		

7) La columna cinco (% Mes) se refiere al porcentaje del tiempo ya transcurrido dentro del mes. También en este punto se utiliza una regla de tres simple:

31 días	→	100%
2 (segundo día)	→	x
Así tenemos: $2 \times 100 \div 31 = 6,5\%$		

8) La columna seis (Eficiencia) sirve para verificar la eficiencia de las ventas (o del vendedor) en el día a día, cuando las ventas que se realizaron se comparan con las metas diarias. La fórmula a continuación da el índice de eficiencia de las ventas:

Eficiencia de las ventas =  $(\text{Ingreso diario} \div \text{promedio/día}) \times 100$

Tenemos, entonces, el día 2 de enero:  $(2.134 \div 2.258,06) \times 100$

Eficiencia de las ventas = 94,51%

## **Etapas para la evaluación de los resultados**

El gestor podrá acompañar los resultados, comparando las tres últimas columnas:

- 1) En caso de que el valor de la columna % Acumulado sea menor que la columna % Mes, significa que las ventas están por debajo de lo esperado para que se pueda alcanzar la meta.
- 2) En caso de que el valor de la columna % Acumulado sea igual al de la columna % Mes, significa que las ventas están dentro de lo esperado para que se pueda alcanzar la meta.
- 3) En caso de que el valor de la columna % Acumulado sea mayor al de la columna % Mes, significa que las ventas son superiores a lo esperado para que se pueda alcanzar la meta.
- 4) En caso de que la columna Eficiencia sea inferior a 100 (cien), significa que la eficiencia en ventas para el día evaluado es baja. Si el valor es igual a 100 (cien), significa que las ventas son eficientes. Finalmente, si los valores superan los 100 (cien), el resultado muestra que la eficiencia de las ventas (para el día) superan lo esperado.

Será responsabilidad del gestor acompañar, presentar resultados y planes para la actuación en el caso de que se generen desvíos para alcanzar las metas de ventas. Resaltamos que el modelo mostrado, para efectos didácticos, consideró las ventas generales en el período de un mes. El modelo puede ser alterado para cada vendedor por turnos de trabajo u otra forma que el gestor juzgue más conveniente para su gerenciamiento.

## 9

## El que sabe, hace

---

Incentive a sus consultores de venta para que sean proactivos.

Encontrar a aquél que lleve el “Mensaje a García” es una atribución del gestor. Si él no descubre y capacita a los mensajeros rápidamente, su eficiencia estará en juego, así como también la supervivencia del gimnasio del cual es responsable.

Elbert Hubbard<sup>8</sup> fue el autor del ensayo *Mensaje a García*, de 1899, que da un ejemplo claro de cuál debe ser el comportamiento de los vendedores de un gimnasio competitivo. Hubbard narra el hecho histórico ocurrido en el período de guerra entre los Estados Unidos y España por el dominio de la isla de Cuba.

En esa época, William McKinley era el presidente norteamericano y necesitaba comunicarse con Calixto García, un general revolucionario cubano. McKinley no tenía idea de dónde se encontraba el general García, solamente sabía que estaba escondido en las montañas de Cuba. Entonces, a McKinley le recomendaron al soldado Andrew Summers Rowan, pues, afirmaron, sería el único capaz de cumplir la tarea.

El soldado Rowan recibió la carta y, sin hacer ni una sola pregunta, la guardó envuelta en un material impermeable. Después de cuatro días de viaje en un barco descubierto, llegó a Cuba. Cruzó el agreste territorio cubano a pie y, en menos de cuatro semanas, estaba en las montañas cubanas, del otro lado de la isla, entregando la carta al general García.<sup>9</sup>

La iniciativa puede ser una entre varias palabras para describir el comportamiento de Rowan. Y es ese tipo de comportamiento que el equipo de

ventas debe poseer, ya que son las características presentes en los vendedores las que van a garantizar el éxito o el fracaso en las acciones de ventas.

El lenguaje, la postura y las actitudes adoptadas por cada vendedor, sumadas a las de los demás, configura el perfil del equipo de ventas de un gimnasio. Eso nos posibilita ver dos categorías antagónicas de vendedores: los reactivos y los proactivos.

Los vendedores reactivos, en general, poseen ciertas características acentuadas: son pasivos, esperan que las cosas ocurran y las decisiones que toman son siempre una respuesta a las reacciones internas (carencia de iniciativa); utilizan una forma de lenguaje pesimista (o de duda) respecto de cuál es el mejor camino a tomar; suelen optar por la “tercerización” de los problemas y atribuir siempre las causas de los errores y fracasos cometidos a las contingencias o al ambiente; poseen la voluntad debilitada y presentan atrofia en la disposición de trabajar, ofreciendo sus servicios “según el sueldo” que reciben.

Por otro lado, los vendedores proactivos tienen un comportamiento totalmente opuesto a éstos. Hacen lo que debe hacerse —a veces, sin que se les pida—; resuelven rápidamente los problemas sin transferirlos a otras personas; se dedican al trabajo con empeño, ya que saben que éste produce sus rendimientos mensuales; buscan la calidad en cada acción que realizan; logran vislumbrar un futuro con mayores posibilidades, etc.

Los perfiles presentados apuntan a mostrar las diferentes maneras de cómo la motivación se presenta en la rutina de las personas, y las lleva a hacer o dejar de hacer algo.

Singer define a la motivación como la insistencia en caminar en dirección hacia un objetivo. Y para realizar una actividad con placer, debe haber un incentivo. Maggil<sup>10</sup> define la motivación como una fuerza interior, impulso o intención, que lleva a una persona a hacer algo o a actuar de cierta forma. Samulski<sup>11</sup> afirma que la motivación se caracteriza por ser un proceso activo, intencional y dirigido hacia una meta, la cual depende de la interacción de factores personales (intrínsecos) y ambientales (extrínsecos), presenta un determinante energético (nivel de activación) y un determinante de dirección del comportamiento (intenciones, intereses, motivos y metas).

Los individuos motivados se orientan a la realización y superación de expectativas en el aspecto personal, profesional, de ciudadanía o en cualquier esfera de la vida. Lo importante es saber que la motivación es un estado interno del individuo y, como tal, es responsabilidad del gestor incentivar a los integrantes del equipo de ventas para que se sientan motivados.

Las variables que interfieren en la motivación son: el ambiente, las fuerzas internas del individuo (necesidades, deseos, voluntad, interés, impulso e instinto) y el objetivo. El gestor con experiencia es capaz de aplicar abordajes diferenciados, entre las varias teorías de motivación, obteniendo así resultados positivos en su equipo de ventas.

Caudron, luego de discutir ampliamente con dirigentes de organizaciones, teóricos, autores y consultores, propuso una lista de intervenciones que el gestor debe realizar para incentivar a los empleados. Así, seleccionamos y adaptamos algunas de esas intervenciones para que el gestor del gimnasio pueda utilizarlas:

- **Proveer** las informaciones necesarias para la realización de un buen trabajo.
- **Solicitar** ideas al equipo y hacerlo participar en decisiones sobre sus funciones.
- **Reconocer** públicamente un trabajo bien hecho.
- **Promover** reuniones destinadas a celebrar el éxito del equipo.
- **Dar** al empleado una tarea que sea interesante.
- **Verificar** si el vendedor dispone de las herramientas necesarias para realizar el mejor trabajo.
- **Reconocer** las necesidades personales del empleado.
- **Utilizar** el desempeño como base para los ascensos.
- **Adoptar** una política amplia para los ascensos de los empleados.
- **Estimular** el sentido de comunidad.
- **Dar** a los vendedores una razón financiera para que sean excelentes.
- **Reconocer** las diferencias individuales: no tratar a los vendedores como si fueran iguales, ya que poseen necesidades diferentes.
- **Hacer** que las recompensas sean percibidas como justas: vincular las recompensas a las experiencias, habilidades, responsabilidades y esfuerzos presentados por los vendedores.
- **Definir** objetivos y proveer *feedback*: establecer objetivos específicos, desafiantes y que puedan ser controlados.
- **Estimular** la participación del equipo en las decisiones que lo afecten.

El gestor no puede confundir los términos “vendedores proactivos” con “sometimiento de los vendedores”. Los empleados sometidos pueden muchas veces ser confundidos con empleados que están comprometidos con la empresa. Ese concepto fue utilizado durante mucho tiempo en diversas organizaciones que buscaban ese tipo de profesional para atender únicamente las necesidades de la empresa.

Este concepto, que al principio parece simpático, se ha mostrado de poco valor en las empresas competitivas. En la actualidad, se dice que el empleado está focalizado en la satisfacción del cliente externo y no solamente en los procedimientos operacionales de la empresa. Además, los gestores necesitan ver a las personas de manera holística, o sea de manera integral y no sólo como un recurso para alcanzar los objetivos empresariales.

Las personas están eternamente insatisfechas, y por eso buscan la satisfacción de necesidades y las soluciones de los problemas. Es responsabilidad del gestor percibir qué genera estímulos positivos para el inicio, mantenimiento e intensidad del comportamiento de su equipo.

No podríamos dejar de mencionar que la elección de un equipo de ventas proactivo es responsabilidad del propio gestor, que debe estar atento a los procesos de agregar, aplicar, recompensar, desarrollar, mantener y controlar a las personas.

Las ventas (nuevos clientes y clientes antiguos) representan una de las principales tareas de un gimnasio. Es un trabajo absolutamente necesario, que debe hacerse bien ya que, en caso contrario, representa el riesgo de grandes pérdidas. Por eso, encontrar y mantener personas proactivas en el equipo de ventas es de suma importancia para el gestor. Parafraseando a Hubbard: es necesario, y es necesario con urgencia, un hombre capaz de llevar un “mensaje a García”.

# 10

## Diferenciar la primera venta de las demás

---

Las estrategias necesitan ser distintas, ya que el perfil del cliente cambia.

“El arte de vivir es el arte de convivir. Simplemente, eso. ¡Pero qué difícil es!”,<sup>12</sup> comentó el poeta brasileño Mário Quintana. Tener o no una convivencia previa, una experiencia común, es lo que va a diferenciar la primera venta de las siguientes. La primera venta no depende de la relación con la empresa.

El cliente llega al gimnasio por primera vez por una recomendación de alguien, porque la ubicación es buena o porque pasó por allí, vio el cartel y decidió visitar las instalaciones, y puede llegar a adquirir un plan basado en sus expectativas.

Por otro lado, las demás ventas se dan en la renovación del plan, después de un período de relación con la empresa, que puede ser de un mes, tres meses o un año. A partir de la primera renovación, todas las siguientes las consideramos las “demás” ventas. El cliente prueba, testea, experimenta el gimnasio, tiene la percepción del resultado y decide si va a seguir comprando o no.

Por lo tanto, a partir de la renovación se logra realmente vender. El servicio del gimnasio es iniciar el proceso de adherencia. Eso está directamente conectado con la eficiencia del equipo de ventas y con el compromiso del gimnasio de satisfacer al cliente.



# 11

## Los pasos correctos

---

Conozca los diez pasos del proceso de ventas. ¡Hablemos de la forma!

Presentamos como punto de partida para la primera venta un modelo compuesto por diez pasos. Éste se basa en el trabajo de Harry Friedman<sup>13</sup>, consultor de ventas de mercaderías en pequeñas cantidades, adaptado a nuestro contexto. Tuvimos varias oportunidades de probar que esta metodología realmente trae resultados. Por lo tanto, creemos que aplicarla es seguir un camino ya experimentado. Sugerimos, también, hacer los debidos ajustes y adaptaciones para cada una de las realidades existentes.

Los 10 pasos de venta son:

Cuadro 4. Los diez pasos de ventas

1. Prospección
2. Contacto inicial
3. Clasificación previa / Clasificación
4. Clasificación
5. Visita a las instalaciones
6. Cierre por sugerencia de adicionales
7. Presentación del precio
8. Superación de objeciones
9. Cierre de ventas
10. Referidos

Como estos puntos son fundamentales para el éxito de las ventas, cada uno de ellos será explorado a continuación.



# 12

## Abandonar la zona de comodidad

---

Prospección (*paso 1*) Busque clientes en vez de simplemente realizar ventas por “casualidad”.

¿Quiénes son nuestros posibles clientes? Si pensó: “Es todo el mundo”, ¡es lo correcto! Podemos y debemos invitar a todas las personas para que prueben nuestros servicios. ¡No se olvide! Vendemos un servicio que es deseado por la mitad de la población. La otra mitad desea por lo menos ¡los resultados que vienen de ese servicio!

Como ya dijimos, nuestro estándar de ventas es totalmente cómodo. Los gimnasios se acostumbraron a recibir personas que llegan para conocer sus instalaciones, en búsqueda de informaciones, ya determinadas a ser alumnos (los llamados *prospects*). Pero se esfuerzan poco para atraer a la población sedentaria, que ni siquiera se imagina la idea de practicar ejercicios pero que podría, quizás un día, ser un alumno (los denominados *suspects*).

De este modo, nuestros equipos “venden por casualidad” y no son verdaderos vendedores. Necesitan aprender a vender. La perspectiva de obtener clientes es buscar personas que están fuera del gimnasio. No solamente *prospects* (que ya tienen una motivación previa), también *suspects*.

La prospección es lo que antecede a la visita. Y va mucho más allá de simplemente imprimir folletos profesionales. Puede incluir contactos telefónicos, organización de actividades en lugares variados o participación en eventos para difundir los beneficios de los ejercicios físicos (obviamente, destacando las modalidades ofrecidas en su gimnasio), realización de clases abiertas a la comunidad, etc.

Es necesario adquirir listas de referidos de los propios alumnos, por ejemplo. ¿Ha imaginado si cada uno de sus clientes recomendara diez posibles clientes por mes? Tal vez ésa sea una meta distante, pero ¿por qué no intentar y utilizar estrategias que puedan aumentar los referidos?

# 13

## Atención máxima

---

Contacto inicial (*paso 2*).  
Los primeros minutos son decisivos.

Las cinco primeras palabras y los cinco primeros gestos hacen tanta diferencia que puede ser difícil después revertir un comienzo poco feliz. Usted tiene entre 2 y 5 segundos para formar una primera impresión positiva. La relación entre el potencial cliente y la empresa empieza con una sonrisa y un buen contacto ocular, para crear un ambiente favorable y acogedor. En ese momento, contenido y forma son importantes.

Es necesario cuidar la apariencia personal, usar el uniforme adecuado, demostrar simpatía y entusiasmo siempre. Ser atento y receptivo y estar a disposición. La buena educación enseña a recibir a las personas con un saludo: bienvenido, buen día, buenas noches. Luego, preséntese diciendo su nombre y pregunte el nombre del interesado.

A partir de esto, llámelo por su nombre. Preguntar el nombre del cliente dos o tres veces en pocos minutos muestra falta de atención. Para generar empatía, además de mirarlo a los ojos y sonreír, es necesario saber escuchar. Evite el exceso de adjetivos y sea muy cuidadoso con las bromas.

El vendedor debe buscar obtener la atención, el interés y la acción para que el interesado se anote en el gimnasio. Por eso, es importante resaltar todo lo que éste tiene de nuevo y que pueda interesarle al cliente. El vendedor debe tener visión total de la situación.

En caso de estar atendiendo a un potencial cliente y que llegue otro, es fundamental saludar al que recién llega, ya que transmite seguridad.

Aunque esté ocupado con diez personas, cuide a ese cliente con una sonrisa, una mirada o dígame: “En un ratito estoy con usted”. Pero tenga cuidado: no hay que interrumpir la atención anterior sin concluirla y empezar una nueva.

# 14

## Por dónde empezar la investigación

---

Clasificación previa (*paso 3a*).

Respuestas que orientan los siguientes pasos.

Una de las formas de entender las necesidades del cliente con más profundidad, es someterlo a un breve cuestionario que ayude a hacer este mapeo. Proponemos el uso de una hoja con preguntas en ambas carillas. Una contiene datos de identificación del potencial cliente y se contestará juntamente con el consultor de ventas. La parte de atrás, el *prospect*, la completará solo, ubicado en un lugar cómodo. De este modo, se evita la pérdida del ritmo de atención en la venta.

La pregunta inicial de este cuestionario es de cuánto tiempo el cliente dispone. Su respuesta va a orientar la atención posterior.

- **Si contesta:** “Realmente no tengo tiempo”. Está retrasado, con el automóvil parado en doble fila, sólo quiere ver las actividades, horarios y precios. La recepcionista le entrega un folleto con los datos solicitados y sugiere: “Cuando tenga tiempo, pase por acá; será un placer aclarar sus dudas y mostrarle el gimnasio”.
- **Si la respuesta es:** “Tengo poco tiempo”. El consultor inicia rápidamente la visita y hace las preguntas básicas mientras caminan: si es practicante de ejercicios físicos, cuáles son sus objetivos; qué es, en su opinión, lo más importante para elegir un gimnasio de calidad. Sobre la base de estas respuestas, orienta la visita para que dure unos cinco minutos.
- **Si escucha:** “Estoy disponible ahora”. Siga los pasos completos. Vea la próxima lección.



# 15

## Clasificación del potencial cliente

---

Conocer al potencial cliente y sus deseos es el paso correcto para iniciar una relación duradera (*paso 3b*).

Esta lección presenta un modelo de formulario utilizado para la clasificación del potencial cliente (Formulario de Análisis de Necesidades), para orientar la visita por las instalaciones del gimnasio, de forma de adaptar los procesos de ventas a los intereses del potencial cliente. La clasificación es el camino que puede ser utilizado para comprender sus deseos, preferencias y voluntad, y de esta manera utilizar las estrategias de atracción en el proceso de la primera venta.

Una relación de largo plazo entre el gimnasio y sus clientes se inicia en el primer contacto entre las partes, y se extiende con el cumplimiento de las promesas realizadas. La repetición de los buenos servicios prestados genera satisfacción, confianza y compromiso, traducidos en la adherencia del cliente al programa de ejercicios físicos. Por eso, se recomienda que el equipo de ventas recoja informaciones relevantes del potencial cliente, y de esta manera adapte su oferta básica de servicios a los intereses de ese cliente.

Como cada potencial cliente tiene sus deseos, ganas y necesidades específicas, se hace muy difícil almacenar en la mente cada una de esas particularidades. El formulario de clasificación permite al equipo de ventas promover la atención orientada hacia los intereses de cada cliente en particular.

Por una cuestión didáctica, incluimos en el formulario diversos aspectos que generalmente ocurren durante la etapa de clasificación. No obstante, eso no constituye una regla o ley. Los autores, en sus actuaciones

profesionales, percibieron claramente la diferencia entre los gimnasios que utilizan ese instrumento formal de clasificación y los que cuentan solamente con la capacidad del vendedor.

Aseguramos que, además de la facilidad que la utilización del formulario proporciona, el mismo puede convertirse, a lo largo del tiempo y con los debidos registros, en informaciones estadísticas. En la medida en que el equipo de ventas gana eficiencia en la aplicación del formulario, es posible codificar una buena parte de las preguntas existentes, haciéndolas más pequeñas en términos de *layout*.

Eso facilita su manejo y oculta algunas directivas y detalles que se presentan en el modelo y que, en principio, pueden causar cierta incomodidad para los vendedores. Por lo tanto, es responsabilidad de cada gestor incluir, suprimir o modificar uno o más puntos presentados, de acuerdo con el perfil de su negocio y de su equipo de ventas.

Cuadro 5. Modelo de formulario para clasificación del potencial cliente

Formulario de Análisis de Necesidades		
Nombre del cliente:		
Clasificación rápida/ Orientación	Orientaciones para la visita a las instalaciones del gimnasio (debe completarse luego de la clasificación o cuando el potencial cliente no dispone de tiempo para clasificación y/o visita a las dependencias del gimnasio)	Practicante - Ya practicó - Sedentario
		Salud - Apariencia - Desempeño físico
		Objetivo:
		D - P
		Simpatía - Clases y Progr. musculación - Equipamientos
Preclasificación	¿Puedo hacerle algunas preguntas antes de presentar el gimnasio/precio? (menciones la importancia de la clasificación)	
	¿Cómo supo de la existencia de nuestro gimnasio?	¿Referido?                      ¿Quién lo refirió?
		¿Otra forma?                      ¿Cuál?
	¿Ya estuvo aquí antes?	( ) Sí                                  ( ) No
	¿Lo que busca en un gimnasio es para usted, para alguien de su familia o para otra persona?	( ) Para el potencial cliente ( ) Para otra persona              ¿Quién?

Continúa

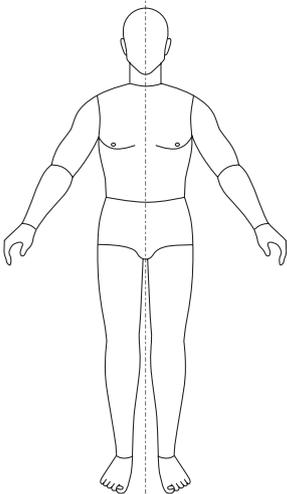
Preclasificación	En caso negativo - Realizar registro completo para envío de material.	
	Si no dispone de tiempo para el registro completo, solicitar:	
	Teléfono fijo:	
	Celular:	
	E-mail:	
		Dirección:
Histórico de ejercicios físicos	Preguntas para el que practica ejercicios físicos actualmente	
	¿Qué está haciendo/ practicando?	
	¿Cuántas veces por semana?	
	¿Cuánto tiempo hace que viene entrenando/ practicando? (completar con la modalidad practicada por el potencial cliente)	
	¿Obtiene los resultados que esperaba?, o ¿Está satisfecho con los resultados?	
	En caso afirmativo: ¿Qué lo trajo aquí?	
	En caso negativo: ¿Cuáles son las fallas de su programa?	
	¿Dónde practica sus actividades físicas? (atención a la competencia)	
	¿Su matrícula/inscripción sigue teniendo validez en ese gimnasio?	
	Preguntas para el que no está haciendo ejercicios, pero ya los hizo.	
	¿Qué está haciendo/ practicando?	
	¿Cuántas veces por semana?	
	¿Dónde practicaba?	

Continúa

Histórico de ejercicios físicos	¿Durante cuánto tiempo entrenó sin interrupción?	
	Mientras entrenaba, ¿alcanzaba los resultados esperados?	
	¿Por qué dejó?	
	Después que dejó de practicar ejercicios físicos, ¿notó diferencias en su bienestar? ¿Cuáles? ¿Qué tipo de diferencias?	
	Preguntas para quien nunca practicó ejercicios = sedentario	
	Recordar siempre que ese tipo de potencial cliente no tiene experiencia en gimnasios. Por eso, es preciso hacer lo posible para que se sienta SEGURO y AMPARADO.	
	Hay que crear una asociación: ejercicio = sentirse mejor (véase manual de entrenamiento - relación directa entre ejercicio físico y bienestar)	
	¿Cómo evalúa su actual forma física?	
	¿Por qué está en estas condiciones?	
Objetivos, motivación y prioridades para la práctica de ejercicios físicos	<p>En general, las personas empiezan un programa de ejercicios físicos por tres razones básicas. ¿Cuáles de esas tres razones es más importante para usted?</p> <p>Presentar las tarjetas</p>	<p>Salud</p> <p>Apariencia</p> <p>Ejercicio físico</p>



Continúa

Objetivos, motivación y prioridades para la práctica de ejercicios físicos	<p>¿Existe algún área o región de su cuerpo que le molesta, o que le gustaría darle prioridad?</p>	
	Identificación de posibles objeciones	<p>Objeción: “Lo voy a pensar mejor”</p>
<p>Expectativas irreales</p>		<p>Buscar ayuda de los profesionales de educación física</p>
<p>Objeciones a corto plazo de permanencia</p>		<p>No hacer promesas que no se puedan cumplir</p>
		<p>Una vez que esté en buena forma, ¿cuánto tiempo quiere permanecer en buenas condiciones?</p>
		<p>Después que alcance su objetivo, ¿pretende seguir frecuentando el gimnasio?</p>
<p>Objeciones del cónyuge/ pareja. La permanencia en un programa de ejercicios físicos tiene relación con el apoyo y estímulo de personas próximas al potencial cliente.</p>		<p>¿Pretende practicar ejercicios físicos solo(a) o acompañado(a)? (cónyuge, novio(a), amigo(a), familiar)</p>
		<p>Si pretende hacerlo acompañado, ¿por quién?</p>
	<p>Si pretende hacerlo acompañado, ¿esa persona ya practica ejercicios físicos?</p>	
	<p>¿Tiene apoyo del cónyuge?</p>	

Fuente: A. A.

La próxima lección trae informaciones contextualizadas que ayudarán al gestor a implementar el formulario de clasificación del potencial cliente.

# 16

## Establecer el diagnóstico

---

Clasificación: hacer que la visita sea más consistente y orientada (*paso 4*).

Medicina. Por favor, busque Hipócrates. Llame inmediatamente a los médicos para que puedan dar un curso intensivo para gestores y equipos de venta de gimnasios.

*El diagnóstico médico es la parte de la consulta médica, o de la atención médica, orientada a la identificación de una posible enfermedad. Un conjunto de datos, formado a partir de señales y síntomas, de la historia clínica, del examen físico y de los análisis complementarios (de laboratorios, etc.), será analizado por el profesional de la salud y sintetizado en una o más enfermedades. A partir de esa síntesis, se hace el plan para la eventual intervención (o tratamiento) y/o una previsión de la evolución (pronóstico), basados en el cuadro presentado.<sup>14</sup>*

¿Por qué los gimnasios insisten en realizar sus procedimientos de ventas de forma tan insignificante? ¿Por capricho?, ¿falta de liderazgo?, ¿pereza?, ¿negligencia?, ¿falta de conocimiento? La respuesta es por el conjunto de todos los puntos presentados. Los gimnasios, en general, no poseen un concepto claro acerca de la clasificación.

La presencia de un potencial cliente debe ser vista como una posibilidad de incremento en la base operacional del gimnasio. Dicho de otra forma, un potencial cliente puede ser un cliente fiel, que aumenta la capacidad de ganancia de un gimnasio. Por eso debe ser tratado correctamente, como alguien que posee una necesidad o deseo y ve en el gimnasio una posibilidad de obtener este estado de carencia o satisfacción de sus deseos.

Los gimnasios insisten en transitar a contramano al permitir que el equipo de ventas establezca el contacto inicial (buen día, buenas tardes, etc.), haga una u otra interacción y obedezca ciegamente el pedido del potencial cliente para conocer las instalaciones del gimnasio.

Con esa falta de lógica presenta toda las instalaciones del gimnasio –generalmente señalando lo obvio: “ésta es la piscina”, “ésta es la sala de musculación”, “éste es el vestuario”–. Luego, ya habiendo gastado el tiempo mostrando cosas que, muchas veces, el potencial cliente no quería ver, intenta descubrir qué quiere y para qué lo quiere.

Algo más: ¿cómo se puede realizar una visita convincente (que haga una venta efectiva) si no se sabe qué necesita el cliente? Podemos imaginar una situación surrealista en la que un paciente entra en un consultorio médico, se presenta, recibe inmediatamente el medicamento (sin conversar con el profesional), vuelve a su casa y, después de cierto tiempo, retorna al consultorio, donde entonces el médico le pregunta qué era lo que sentía en la primera visita.

Remontémonos al período entre 460-370 a.C., ocasión en que Hipócrates se dedicó al estudio y a la práctica de la medicina, para poder buscar y aprender un poco sobre cómo diagnosticar antes de prescribir. La clasificación es el acto de identificar, procesar y analizar los intereses y deseos del potencial cliente según sus características, para elegir la mejor orientación para conducir la visita a las dependencias del gimnasio, presentación de planes de pago, manejo de posibles objeciones y cierre de las ventas.

La identificación de los intereses del potencial cliente se da por medio del sondeo, utilizando preguntas preestablecidas, realizadas por el vendedor luego del contacto inicial o de la apertura de las ventas. La clasificación busca identificar tres aspectos en particular:

1. Histórico de ejercicios físicos
2. Objetivos, motivación y prioridades para la práctica
3. Posibles objeciones

La clasificación debe ser realizada, preferentemente, en un formulario creado específicamente para la tarea, que contenga las preguntas con una secuencia lógica que favorezca a los demás procesos de venta. Antes de iniciar la tarea de clasificación, se debe pedir permiso al potencial cliente para realizar las preguntas, en función del tiempo empleado.

La cantidad de tiempo empleado para la tarea es una función de la experiencia y la habilidad del vendedor, y se puede estimar fácilmente por la acumulación de realizaciones. De esta manera, frente a la cantidad de tiempo estimada, el vendedor debe comunicar al potencial cliente sobre ese tiempo, para conocer su disponibilidad para la clasificación.

Sabemos que la sociedad posmoderna y capitalista es esclava del tiempo en función del culto al *time is money*. Aunque gran parte de las personas afirme siempre no poseer tiempo para nada, observamos que se quejan de no tener tiempo en determinado momento para desperdiciarlo luego en cosas sin importancia.

El tiempo es una cuestión de prioridades. Por lo tanto, creemos firmemente que el tiempo dedicado al bienestar y a la calidad de vida (que se encuentran en el gimnasio) no es un tiempo desechado. Al contrario, es uno que trae beneficios para la propia persona, para su vida, que contribuye a su felicidad. Así, el gestor debe capacitar a su equipo de ventas para que sepa cómo convencer a los potenciales clientes acerca de la clasificación.

Aseguramos que las ventas que traen más valor agregado para el gimnasio ocurren con mayor facilidad cuando se realizan procesos de clasificación. Sin embargo, no todo está perdido para los gestores, vendedores y clientes potenciales que no poseen tiempo. Presentaremos al final de esta lección una metodología que puede ser utilizada con éxito por el equipo de ventas.

La primera pregunta que, generalmente, orienta: toda la clasificación debe ser relativa a qué modalidad el potencial cliente busca en el gimnasio. La respuesta a esa duda es muy divergente entre los potenciales alumnos. Varía desde la convicción de la modalidad que se quiere practicar, hasta el desconocimiento total sobre qué hacer en el gimnasio.

## Histórico de ejercicios físicos

La evaluación respecto de la práctica de ejercicios físicos puede ser realizada con una pregunta de este tipo: “¿Usted hace ejercicios físicos actualmente?” La respuesta a esta pregunta remite el potencial cliente a una de las tres situaciones: practicante, ya practicó (pero está inactivo) o sedentario. A partir de la respuesta –que ya es una forma de clasificación–, el vendedor debe pasar a las preguntas específicas para cada situación encontrada. Así, tenemos como ejemplo:

### Practicante

- ¿Qué está haciendo?
- ¿Cuántas veces por semana?
- ¿Hace cuánto?
- ¿Obtiene resultados positivos?
- ¿Dónde (lugar, gimnasio) realiza sus entrenamientos?

### Ya practicó (pero está inactivo)

- ¿Qué hacía?
- ¿Cuántas veces por semana?
- ¿Dónde?
- ¿Cuánto tiempo practicó ejercicios físicos sin interrupciones?
- ¿Alcanzó los resultados esperados?
- ¿Por qué abandonó?
- ¿Notó diferencias en su bienestar mientras entrenaba? ¿Cuáles eran esas diferencias?

### Sedentario

- ¿Por qué decidió buscar un gimnasio ahora?
- ¿Qué resultados espera de un programa de ejercicios?
- ¿Cuál es su expectativa, en términos de tiempo, para alcanzar resultados?
- ¿Pretende practicar ejercicios sólo o acompañado por alguien –marido, esposa, hermano, amigo, etc.–?

Evidentemente, las preguntas formuladas en el ejemplo pueden ser modificadas de acuerdo con las características del gimnasio y de su público objetivo. Las respuestas para cada pregunta referidas al histórico de actividades físicas, proveen elementos valiosos para que el vendedor los utilice en los procesos subsecuentes de ventas.

Un aspecto que no puede ser dejado de lado es que las personas sedentarias, que nunca practicaron ejercicios físicos, posiblemente tendrán mayores dificultades para entender los programas, clases (muchas veces con nombres complicados y en inglés), metodología, planes de pago, etc. Eso es muy claro, ya que no poseen ninguna experiencia anterior que les permita entender aquello referido a un gimnasio y a su funcionamiento.

Para esas personas, el cuidado, la paciencia, el respeto y la atención asumen una dimensión especial. El gestor necesita orientar su equipo de ventas respecto del lenguaje apropiado y a la forma de actuación con los sedentarios. En el momento en que estas personas buscan un gimnasio para empezar la práctica de ejercicios físicos, lo que más necesitan es sentirse seguras y protegidas. Y si son bien tratadas en esa situación, suelen transformarse en clientes fieles por mucho tiempo.

### **Objetivos, motivación y prioridades para la práctica**

Los potenciales alumnos deben ser estimulados a hablar sobre los objetivos que tienen en mente al buscar un gimnasio. Por lo tanto, la primera pregunta de esa etapa de la clasificación debe ser: “¿Cuáles son sus objetivos?”

No siempre las respuestas relacionadas con los objetivos se contestan inmediatamente. Si las respuestas no son suficientes para que el vendedor pueda extraer elementos que lo ayuden, se deben realizar preguntas más específicas: “¿Pérdida de peso? ¿Cuánto esperas perder?”, “¿Aprender a nadar? ¿Qué estilo?”

El próximo paso debe ser: entender las razones básicas que motivaron la búsqueda de un gimnasio. Sugerimos que el equipo de ventas tenga a mano tres, que contengan los términos:

1. Salud
2. Apariencia
3. Desempeño físico

Se presenta al potencial cliente la siguiente proposición: “Las personas, en general, inician un programa de ejercicios físicos por tres razones básicas: salud, apariencia o desempeño físico. ¿Cuáles de esas tres es la más importante para usted?” Uno espera la respuesta del potencial cliente y escribe en el formulario sugerido.

Ejemplo de tarjetas que el gimnasio puede crear:

Salud

Desempeño  
físico

Apariencia

Todas las personas buscan la felicidad o satisfacción en cada elección que hacen. Eso ocurre porque el objetivo final de todos es alcanzar la satisfacción de nuestras necesidades y nuestros deseos. Sin embargo, no siempre las elecciones son totalmente racionales. Como seres humanos, las emociones también nos guían.

Frente a éstas, vivenciamos perturbaciones y conmociones pasajeras que se desencadenan por estímulos que tienden a excitar el comportamiento. Alegría, ira, miedo, desagrado, sorpresa, tristeza, interés, desprecio, vergüenza y culpa son emociones experimentadas por todos.

Solomón<sup>15</sup> afirma:

*“Sea la necesidad utilitaria o hedónica, existe una discrepancia entre el estado presente del consumidor y algún estado ideal. Ese abismo crea un estado de tensión. La magnitud de la tensión determina la urgencia que el consumidor siente para reducirla. Ese grado de excitación se llama impulso”.*

Las personas, al buscar un gimnasio, pueden revelar, de alguna manera, el impulso emocional que las llevó a la acción de ejercitar o incluso de pedir informaciones sobre el gimnasio. Como la función del vendedor (y del gimnasio) es ofrecer alternativas que lleven a la satisfacción de los deseos de los clientes potenciales, corresponde, durante la clasificación, investigar

si el impulso emocional o la “urgencia” por la práctica de ejercicios físicos está vinculada con el hedonismo (placer) o a la incomodidad (dolor).

Una persona que está feliz por la expectativa de su casamiento dentro de siete meses y, por eso, desea estar bien físicamente en la soñada fecha de su matrimonio, revela con facilidad que su impulso emocional, en aquel momento, se orienta hacia el placer. Sin embargo, una persona que terminó su relación afectiva recientemente puede buscar un gimnasio como forma de liberación de emociones o tensiones reprimidas, poniendo en evidencia claramente su incomodidad o su dolor.

Lo más importante para el equipo de ventas, en referencia con el impulso emocional, es que éste se debe descubrir a través de la propia percepción del vendedor o a través de preguntas sutiles (“¿Por qué iniciar un programa de reducción de grasas es importante para usted?”), realizadas al potencial cliente. Descubrir el impulso emocional provee una valiosa información para el intento de ayudarlo a encontrar respuestas a sus necesidades y deseos.

Todos los motivos humanos tienen dirección y fuerza, ya que son orientados hacia una meta, que es la satisfacción de una necesidad. La fuerza motivadora está relacionada con la cantidad de esfuerzo o presión de una persona para motivarse. Algunas personas presentan un bajo grado de fuerza motivadora para ingresar a un programa de ejercicios físicos en aquel momento en el que buscan el gimnasio.

Otros, a su vez, presentan un alto grado de fuerza motivadora y desean iniciar la actividad en el momento de la visita. Una forma de descubrir la fuerza que lo motiva es presentar una pregunta que siga una escala como la vemos a continuación:

*“Fulano, en una escala de 1 a 10, siendo 1 la nota más baja (menor fuerza motivadora) y 10 la nota más alta (mayor fuerza motivadora), ¿cuál es su predisposición para empezar un programa de ejercicios físicos ahora?”*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

La respuesta a esa pregunta puede revelar la fuerza motivadora del potencial cliente y, de esta manera, auxiliar las intervenciones futuras del equipo de ventas. Al buscar un gimnasio, el potencial cliente posee criterios relativos a lo que está en primer lugar respecto de la importancia, para alcanzar sus expectativas. El equipo de ventas puede concluir cuáles son estas prioridades de los clientes potenciales con una pregunta, sumada a la presentación de tres tarjetas para la elección:

*“Mengano, ¿qué es lo más importante para usted al elegir un buen gimnasio?”*

Clases/elaboración  
de los programas

Simpatía

Equipamientos/  
instalaciones

Para una mejor comprensión de los conceptos de cada tarjeta que se presenta, sigue una explicación breve para el vendedor:

- **Clases/elaboración de los programas.** Algunas personas, cuando buscan un gimnasio, atribuyen mayor valor a un determinado tipo de clase, ya sea ésta localizada, *indoor bike* u otra. También hay clientes que ven un buen programa de ejercicios, ya sea musculación o cardiovascular, como lo más importante que un gimnasio puede ofrecer. Asimismo, se entiende que la elaboración de programas puede estar relacionado con el profesional de educación física que irá a dar una clase.
- **Simpatía.** Se refiere a una disposición favorable que el cliente experimenta en relación con la atmósfera (ambiente social, clima) que hay en un gimnasio. Hay personas a las que no les importan demasiado las clases, programas, profesores, equipamientos etc. Sin embargo, participar de un ambiente agradable, que favorezca las relaciones de amistad, conocer nuevas personas, interactuar socialmente etc., puede representar la prioridad de ciertas personas para elegir un buen gimnasio.
- **Equipamientos/instalaciones.** Existen clientes que están matriculados en un gimnasio por el simple hecho de la proximidad (de las

instalaciones) de su casa o trabajo. Otros valoran la decoración del ambiente externo e interno. Para ellos, nada es más importante que un gimnasio bien planeado, lindo, aireado, etc. Ciertos clientes tienen como prioridad los equipamientos del gimnasio, son exigentes en cuanto a las marcas de los equipamientos, cantidad disponible, facilidad de uso, etc.

Por lo tanto, los factores culturales, sociales y psicológicos de cada potencial cliente, al priorizar sus elecciones, no pueden ser desatendidos por el equipo de ventas. La individualidad del cliente debe ser respetada para que lo que llamamos “cierre de la venta” sea, en realidad, la “apertura” de una relación de larga duración entre gimnasio y cliente.

### Posibles objeciones

Esta lección presenta características y recursos para manejar las objeciones iniciales (que ocurren al principio del proceso de ventas). Estas objeciones iniciales pueden mostrar con claridad al equipo de ventas que una objeción más fuerte y consistente podrá aparecer en el momento del cierre de la venta. Por eso, en la clasificación se saca ventaja en relación con el tiempo, cuando se logra identificar y procesar esas pequeñas objeciones iniciales.

Para reconocer y dimensionar las fuerzas que esas pequeñas objeciones representan, el vendedor podrá contar con cuestionamientos preestablecidos en su formulario de clasificación. Presentamos, a continuación, algunas preguntas que sirven para orientar al equipo de ventas y que, como las demás sugeridas en este libro, deben ser adecuadas a cada gimnasio, público objetivo y equipo de ventas.

Veamos algunos ejemplos:

- **Objeción. Pensar mejor al respecto.** Los potenciales clientes, generalmente sedentarios, suelen manifestar que les gustaría pensar mejor el hecho de iniciar el programa de ejercicios. Una pregunta del tipo: “¿Hace cuánto está pensando en empezar la práctica de ejercicios físicos? ¿Entre uno y tres meses? ¿Seis meses? ¿Un año? ¿Más de un año? Luego, ¿cómo se sentiría si pasara nuevamente ese tiempo y todavía siguiera con el sedentarismo?”, es ideal para reflexionar.

- ***Expectativas irreales.*** Los potenciales clientes pueden cargar con expectativas fuera de la realidad, como adelgazar en tiempo récord, aumentar la fuerza muscular en pocos días, modificar su estructura física para parecerse a alguna celebridad, etc. Hay que preguntar: “¿Tiene un plazo en mente para conseguir alcanzar sus objetivos?” En caso de que la respuesta esté fuera de la realidad, el vendedor debe, con cuidado, presentar las razones lógicas para esos deseos. En estos casos, el proceso de atención integrado, también tratado en este libro, se muestra muy útil, ya que el equipo de ventas debe tener un contacto estrecho con el equipo de profesionales de educación física. Los educadores físicos deben ayudar en la capacitación y entrenamiento de los vendedores con informaciones y contribuciones para entender, al menos superficialmente, el tiempo de madurez requerido para las principales alteraciones fisiológicas, sociales y psicológicas de los ejercicios físicos.
- ***Corto plazo de permanencia en el gimnasio.*** Los potenciales alumnos pueden desear resultados inmediatos respecto de los objetivos y metas. Como ya dijimos, cada programa de ejercicios depende de una serie de variables (normativas de la carga), además de otros factores que no dependen del gimnasio, pero que inciden en los resultados del alumno (hábitos de vida, motivación para la práctica, etc.). Preguntas del tipo: “¿Después de alcanzar sus objetivos, pretende seguir entrenando?”, pueden ayudar a los vendedores respecto de las intenciones de permanencia en el gimnasio. Como sabemos que los principales resultados fisiológicos dependen, invariablemente, de algún tiempo, el vendedor puede articular una forma de llevar esta comprensión al potencial cliente y venderle un plan más largo de permanencia.

Como el ejercicio físico depende del cambio de comportamiento, se espera que el cliente comprometido por más tiempo con el gimnasio pueda disfrutar de los resultados e incorporar el ejercicio físico como hábito saludable en su vida.

Al principio de estas lecciones, afirmamos la importancia de una buena clasificación que aspira a favorecer los procesos subsecuentes de ventas. Afirmamos también que, a pesar de su importancia, los vendedo-

res y gestores muestran cierto desinterés porque creen (muchas veces sin siquiera intentarlo) que una clasificación hace “perder” el tiempo. Esto es un grave error.

El que debe determinar el tiempo disponible no es el modelo mental de los gestores o del equipo de ventas, sino el cliente. A este último hay que consultar acerca del tiempo disponible para una buena presentación del gimnasio y de las posibilidades que éste posee para que alcance lo que espera. Igualmente, no evitemos enseñar a los “sin tiempo” una alternativa que, en principio, debería ser utilizada solamente en relación con el potencial cliente que tiene poco tiempo.

Esta opción es simple. Mientras el vendedor y el cliente que tiene “poco tiempo” realizan una visita por las dependencias del gimnasio, el primero puede hacer las preguntas que, rápidamente, ayudan a clasificar. Vamos a los ejemplos:

**Cuadro 6. Modelo de clasificación rápida**

Clasificación rápida	
Pregunta	A qué remite
¿Qué modalidad le gustaría practicar en nuestro gimnasio?	Lugar donde la visita debe tener criterio
¿Cuáles son sus objetivos?	Objetivos
¿Cuál es la razón por la cual quiere matricularse en un gimnasio? ¿Salud, apariencia o desempeño físico?	Motivación básica
¿Qué es lo más importante para usted en un gimnasio: equipamientos e instalaciones, la atmósfera agradable o las clases y programas de ejercicios?	Prioridades en la elección

Fuente: A. A.

## Finalmente, las orientaciones

Todo el proceso presentado hasta este punto se refiere a la identificación (preguntas preestablecidas), proceso (completar un formulario,

hacer la clasificación) y análisis (caracterizar/planear el tipo de potencial cliente que el vendedor está atendiendo). Pero lo más relevante viene a continuación: establecer la orientación para los procesos subsecuentes de una venta.

Cuando el vendedor realiza una buena clasificación, gana la prerrogativa de conducir con más seguridad la presentación de las dependencias del gimnasio, mostrar los planes de pago más adecuados, manejar las objeciones con eficiencia, finalizar la venta con posibilidades de adherencia y retención del cliente. Presentamos a continuación algunas orientaciones breves que pueden ser utilizadas en función de una buena clasificación.

### **Orientaciones proporcionadas por la buena clasificación**

#### **Elementos de la clasificación: modalidad buscada por el potencial cliente.**

Orientaciones que pueden ser utilizadas:

- Al descubrir la modalidad de preferencia del potencial cliente, se gana tiempo al llevarlo directamente a la visita.
- ¿Para qué perder tiempo llevando un potencial cliente a la sala de musculación si él ya determinó que desea solamente nadar?
- ¿Para qué llevar al potencial cliente a la sala cardiovascular, si lo que la persona desea es inscribir a su hija en una clase de baile?
- Saber el interés del potencial cliente crea un direccionamiento apropiado para utilizar su valioso tiempo en aquello que realmente le interesa.

#### **Elementos de la clasificación: histórico de ejercicios físicos (practicante, ya practicó, sedentario)**

Orientaciones que se pueden utilizar:

- Permite una acción lógica, firme y consistente en relación con la forma de presentar el gimnasio, modalidades, profesionales y opciones de planes de pago.

- **Practicantes.** Que ya han frecuentado un gimnasio. El nivel del lenguaje puede ser directo, objetivo, con informaciones más profundas.
- **Ya practicó.** En el caso de que la experiencia anterior haya sido positiva, se busca rescatar los beneficios que el potencial cliente tenía mientras realizaba un programa de ejercicios físicos. En el caso de que la experiencia anterior haya sido negativa, el vendedor puede descubrir el elemento que motivó la evasión y, de esta forma, fortalecer la confianza del potencial cliente para una experiencia memorable en el nuevo intento de realizar ejercicios físicos.
- **Sedentario.** Como no tiene experiencias anteriores, necesita informaciones que lo ayuden a tomar la decisión correcta. El vendedor sabe de antemano que este posible cliente necesita seguridad, en todas las dimensiones contenidas en el gimnasio.
- **La diferencia de abordaje existente entre el sedentario y el practicante es enorme.** Para un practicante asiduo que frecuenta un gimnasio (y está en la búsqueda de otro), quizá la marca de los equipamientos, la cantidad de toneladas de peso-libre existente, el nivel de conocimiento de los profesionales y el sistema de amortiguación de las cintas sean todos diferenciales que busca en el nuevo gimnasio. Sin embargo, al sedentario no le interesa saber la cantidad de toneladas de peso. Al contrario, decir eso a una persona nueva puede espantarlo, perdiendo la posibilidad de convertir su interés inicial en una venta.

### **Elementos de la clasificación: objetivos**

Orientaciones que pueden ser utilizadas:

- Sabiendo los objetivos del potencial cliente, se pueden ofrecer los servicios más apropiados y los planes de pago que proporcionen valor agregado para las partes interesadas.
- Teniendo el conocimiento de los objetivos, el vendedor puede crear una interacción con el profesional de educación física presente en el momento de la visita, solicitando al mismo que presente aspectos metodológicos que permitirán al potencial cliente satisfacer sus necesidades y deseos.

**Elementos de la clasificación: razones básicas  
(salud, apariencia, desempeño físico)**

Orientaciones que pueden ser utilizadas:

- Facilidad y direccionamiento en la conversación entre el vendedor y el potencial cliente, creando *rappport* (proximidad) y empatía.
- En la interacción con los profesionales de educación física, éstos podrán ofrecer el conocimiento sólido y profundizado sobre cada una de las razones básicas.
- Una persona que busca salud en un gimnasio no tiene ningún interés en saber los diámetros del bíceps o del abdomen. Las personas como éstas prefieren la seguridad de buenas instrucciones, que les permitan alcanzar los niveles deseados de salud, bienestar y calidad de vida.
- Los clientes interesados en mejorar la apariencia física necesitan que los orienten bien, que los evalúen constantemente y de mayor interacción con el equipo que presta el servicio. Necesitan *feedback* extrínseco en cada clase o sesión de entrenamiento.
- Los clientes en búsqueda de desempeño físico necesitan desafíos, estímulos para alcanzar resultados en un tiempo predeterminado. Necesitan evaluaciones con más frecuencia y el nivel de comunicación establecido entre ellos y el equipo prestador de servicios debe ser rico y profundo en los contenidos, inherentes al desempeño físico.

**Elementos de la clasificación: impulso emocional  
(dolor o placer)**

Orientaciones que pueden ser utilizadas:

- Permite al vendedor buscar los servicios que podrán minimizar la incomodidad del que sufre y maximizar el hedonismo del que está bien emocionalmente.
- Permite interacción con el profesional de educación física, que sabe, de antemano, el posible cliente que tendrá.

Es importante recordar uno de los roles de mayor valor de un buen profesional de educación física: reprogramar la autoestima de los alumnos que viven estados emocionales alterados.

**Elementos de la clasificación: fuerza de motivación  
(escala de 1 a 10)**

Orientaciones que pueden ser utilizadas:

- Permite al vendedor percibir con anticipación si el potencial cliente tiene realmente interés en ingresar al gimnasio.
- Eso puede acortar los procesos subsecuentes de las ventas. Es oportuno comentar como un paréntesis previo: muchas ventas se cierran luego que se realiza la pregunta y la escala. Si el potencial cliente dice que su interés en hacer la matrícula representa un 10, ¿por qué no preguntar: “¿Cerramos un plan ‘xyz’ ahora, antes de que le presente el gimnasio?”
- Sin embargo, las pocas fuerzas motivadoras dan al vendedor la facultad para preguntar: “¿Qué le impide ahora dar una nota 10 e inscribirse hoy?” Con esto, se descubre el elemento que falta para el ingreso del potencial cliente, permitiendo trabajar estos puntos durante las operaciones posteriores al proceso de ventas.

**Elementos de la clasificación: prioridades (clases/elaboración de los programas, simpatía, equipamientos e instalaciones)**

Orientaciones que pueden ser utilizadas:

- Permiten orientar la visita y establecer una conversación apropiada sobre las preferencias de los clientes.
- Permiten la interacción entre el vendedor y los profesionales de educación física, que se pueden orientar sobre la base de la importancia y el valor atribuidos por el potencial cliente.
- Respecto de las clases. Tipos, para qué sirven, qué beneficios traen, cómo son elaboradas y dadas, características de los profesionales, etc.

- En relación con la elaboración de programas de musculación. Tipos, metodología, evaluaciones periódicas, conocimiento del profesional de educación física, duración, tiempo para alcanzar resultados, etc.
- En cuanto a la simpatía. Durante la visita, el equipo de ventas puede (siempre que sea algo verdadero) demostrar el ambiente agradable presente en todo el gimnasio. La atmósfera de un gimnasio es, muchas veces, factor en el que se fija el cliente, que busca un ambiente orientado a hacer amigos, que sea agradable para el entrenamiento y, en especial, un lugar donde las personas se sientan bien y quieran permanecer allí durante una buena parte de sus días.
- En cuanto a los equipamientos. A lo largo de la visita por las dependencias del gimnasio, el vendedor puede proveer informaciones sobre los equipamientos disponibles. Puede, incluso, proporcionar interacción con el profesional de educación física, que debe conocer profundamente las marcas utilizadas, funcionalidades, aspectos de seguridad y cantidad de equipamientos. Muchas veces, un potencial cliente que manifiesta gran interés en relación con los equipamientos, puede realizar una pequeña experiencia (como si fuera una degustación), asistida por un profesional de educación física. La experiencia queda guardada con mayor relevancia que si fuera parte de una simple conversación.

### **Elementos de la clasificación: posibles objeciones**

Orientación que puede ser utilizada:

- El vendedor gana un tiempo considerable aclarando las pequeñas objeciones iniciales, y también preparándose por si éstas toman un mayor volumen en el momento de la presentación de los precios o incluso en el cierre de la venta.

# 17

## El planeamiento del recorrido

---

Visita: cómo organizar el tour por las instalaciones del gimnasio (*paso 5a*).

Luego de realizar la clasificación del potencial cliente, el equipo de ventas estará frente al “Enigma de la esfinge”. “Descíframe o te devoro”, decía la esfinge que la diosa Hera envió a la ciudad de Tebas. La esfinge, una bestia mitad león con alas, mitad mujer, que antes de devorar a su víctima le concedía la oportunidad de descifrar su enigma, atormentaba al pueblo con el hambre y la peste.

Éste es el enigma para el equipo de ventas: argumentación, objetividad, relevancia, interacción y compromiso. Estas cinco palabras y las respectivas acciones correspondientes a cada una de ellas, tendrán como resultado el éxito o el fracaso de las ventas y, como consecuencia, la ganancia del gimnasio.

Los argumentos presentarán las soluciones que el potencial cliente busca, la objetividad le hará ganar tiempo, la relevancia presentará las características y beneficios del gimnasio, la interacción mostrará cómo funciona la integración entre áreas, y el vínculo fundará las bases del compromiso del potencial cliente. ¡Atención, gestores y vendedores! ¡El equipo de ventas no tendrá una segunda oportunidad!

La visita por las dependencias de un gimnasio es una etapa importante del proceso de ventas, porque es la fase en la que el vendedor va a reunir las informaciones obtenidas en la clasificación y preparará la estructura de su comunicación presentando las instalaciones físicas, a las vez que los beneficios y ventajas que el potencial cliente podrá obtener, al ingresar como alumno.

Un prerequisite para la eficiencia en la visita por las dependencias del gimnasio es la correcta clasificación del potencial cliente. Sin una buena clasificación, el vendedor no sabrá qué desea éste y por qué desea algo que el gimnasio puede ofrecer. Es mediante la clasificación bien hecha que el potencial cliente empieza a adquirir confianza en la empresa y está listo para ver lo que el gimnasio puede hacer para atender sus necesidades y deseos.

Lamentablemente, hemos visto gimnasios con pensamientos embrionarios respecto de las ventas, en los cuales no existe la clasificación de potenciales clientes, y tampoco un proceso de presentación del gimnasio. Esos gimnasios dejan que los potenciales clientes “entren y se sientan cómodos” para conocer solos sus dependencias.

En estos casos, seguramente no existe posibilidad de favorecer el proceso de venta. Las ventas simplemente ocurren porque el potencial cliente ya está decidido a iniciar un programa de ejercicios físicos o porque no existen más opciones para su elección.

Todos los gimnasios, al ingresar al mercado, buscan la ganancia en sus operaciones. Para eso, venden servicios (clases de todas las naturalezas) que sean semejantes a los de otros gimnasios ya existentes en el mercado o desarrollan nuevos servicios con la intención de alcanzar un diferencial competitivo. Por eso, cada servicio del gimnasio tiene sus atributos de valor con la intención de atender algo que un cliente está buscando.

La visita por las dependencias del gimnasio es la gran oportunidad para mostrar al potencial cliente que la empresa es la prestadora de servicios que está buscando. Por eso, los vendedores deben elegir cuidadosamente los argumentos que utilizarán para mostrarle que el gimnasio dará respuesta a sus anhelos.

El primer lugar que debe visitar el potencial cliente es el área de su mayor interés. De esta forma, si en la clasificación los intereses se dirigieron para la musculación, por ejemplo, se debe empezar la visita por esa área del gimnasio. El error más común que se comete en la visita es presentar el gimnasio de acuerdo con su *layout*, o sea presentando cada parte del gimnasio a partir de la recepción, siguiendo el flujo del proyecto arquitectónico.

Ya abordamos los aspectos relacionados con la escasez de tiempo en los días actuales. Entonces, ¿por qué desperdiciar el valioso tiempo presentando varias áreas del gimnasio que nada tienen que ver con los anhelos señalados por el potencial cliente? El vendedor debe ir directo a los puntos de interés y presentar las características y beneficios que pueden ser encontrados con el uso de aquella modalidad.

A medida que aumenta el conocimiento del vendedor respecto del servicio que ofrece (por eso debe practicar ejercicios físicos), mayor será el deseo de posesión que estará promocionando en la mente del potencial cliente. Si la comunicación que utiliza el vendedor posee abundancia de informaciones relevantes sobre las características y beneficios de aquello que podrá encontrar al ingresar al gimnasio, el potencial cliente se va a sentir comprometido con el servicio.

Ampliar esta integración debe ser el próximo paso del vendedor. Para eso, deberá realizar la interacción (véase lección sobre Sistema Integrado de Atención) con algún profesional de educación física, solicitándole que profundice aquello que ya presentó.

Nadie es más adecuado que un profesional de educación física para explicitar los beneficios que provienen de la práctica de ejercicios físicos. Si es posible, el vendedor podrá ampliar más el compromiso del potencial cliente, llevando al conocimiento del profesional de educación física algo que incomode (dolor) o que proporcione satisfacción (placer) al potencial cliente.

Es evidente que esa información debe haber sido obtenida en la clasificación y, por lo tanto, se transforma en un elemento de gran valor en el proceso de venta. Para que sea más accesible para el lector, indicamos a continuación un ejemplo de esa presentación estructurada.

### **Ejemplo genérico de presentación estructurada para el compromiso del potencial cliente**

Sistema Integrado de Atención.

*Vendedora* (iniciando la interacción con el profesional de educación física):

- Hola, profesor Juan. ¿Cómo estás?

*Profesional de educación física:*

- Hola, Renata, ¿Estás bien?

*Vendedora:*

- Éste es Marcelo y está acá para conocer nuestro gimnasio.

*Profesional de educación física:*

- Hola, Marcelo. Buen día. ¡Qué bueno que haya venido a conocernos!

*Vendedora:*

- Juan, Marcelo ya practicó musculación durante más de cuatro años y entrenaba todos los días. Me dijo que dejó el gimnasio porque los ejercicios le parecían monótonos y su programa de entrenamiento tardaba mucho en ser modificado. Sus objetivos son reducir grasa que cree tener en exceso y lograr una hipertrofia muscular para recuperar el cuerpo que tenía cuando entrenaba. Para Marcelo, es importante que los programas de ejercicios de musculación sean bien acompañados por el profesor, ya que valora los buenos equipamientos de un gimnasio. También me dijo que le gustaría recibir una atención especial en los ejercicios de los pectorales, ya que cree que los dos años en los que no entrenó hicieron que su musculatura disminuyera mucho. ¿Podrías ayudarme hablando un poco sobre musculación?

*Profesional de educación física:*

- ¡Por supuesto, Renata! Bueno, Marcelo, vamos por partes. En primer lugar, quiero decirle que encontró el gimnasio ideal para sus objetivos. Como ya hizo musculación por mucho tiempo, es más fácil explicar algunos procedimientos de nuestro gimnasio. Seguimos las orientaciones del PMX (Programa de Musculación del Gimnasio X), que fue elaborado por nuestros profesionales y se revisa semestralmente. En éste, tenemos una serie de ejercicios por grupos musculares. Cada ejercicio que se introduce en la ficha del alumno es registrado en un formulario y se almacena para el uso futuro de los profesionales. Por ejemplo: si usted empieza su programa realizando el ejercicio del supino recto para el entrenamiento de los pectorales, ese dato se registra para nuestro control. Siempre que

realizamos cambios en la estructura del programa, sabemos exactamente cuáles son los ejercicios que ya utilizamos y cuáles todavía son inéditos para nuestro alumno. Para clientes que perciben la monotonía con más facilidad, tratamos de alterar constantemente esos ejercicios. También es parte del PMX modificar los programas de ejercicios luego de diez sesiones de entrenamiento. Eso no significa que modificaremos todo el programa; pero realizaremos alguna intervención en las variables posibles, como repeticiones, peso, número de series, intervalo de recuperación, orden de ubicación de los ejercicios en los programas, cantidad de ejercicios, métodos de entrenamiento etc. Como nuestro control es muy preciso, constantemente el programa de ejercicios es alterado para que los alumnos no pierdan la motivación y también para atender a un principio científico que llamamos variabilidad. Así que quédese tranquilo, ya que no habrá tiempo para que la monotonía se instale. Cada objetivo de nuestros alumnos es contemplado por una metodología de trabajo. De esa forma, un alumno que necesita reducir su porcentaje de grasas realiza su entrenamiento dirigido por orientaciones que lo lleven a alcanzar un balance calórico negativo, a través del ejercicio físico y de la alimentación. Otros que quieren ganar masa muscular son orientados a entrenar utilizando correctamente las normativas de la carga para lograr ganar volumen muscular. No sé si Renata ya le comentó, pero el gimnasio dispone de un Departamento de Nutrición y otro de Evaluación Física. Pienso que ambos serían interesantes para que conozca y verifique cómo podrían, en conjunto con el Departamento de Musculación, atender sus necesidades y alcanzar resultados. Respecto del acompañamiento, le puedo asegurar que el gimnasio cuenta con un proceso de gestión que controla el promedio de alumnos por horario y su relación con la cantidad de profesionales disponibles. Si el número de alumnos aumenta de repente, aumentamos el número de profesionales atendiendo. Los alumnos nuevos y los que están retomando, como es su caso, reciben atención individual durante seis u ocho sesiones de entrenamiento. Este procedimiento lo llamamos PXNA, que significa Programa X para Nuevos Alumnos, y en el mismo tenemos un cuidado especial en relación con los aspectos fundamentales de adaptación del nuevo alumno al programa de ejercicios, así como también al ambiente del gimnasio. Observe aquel alumno, que está recibiendo orientación del profesor. Percibe que su ficha de entrenamiento es amarilla, diferente de las demás. El color diferente le indica a cualquier profesional, de cualquier turno de trabajo, que aquel alumno debe recibir una atención diferenciada en cantidad y calidad de infor-

maciones, ya que es nuevo o está retomando la práctica. Renata también dijo que le gustaría darle atención especial al trabajo de los pectorales. Recientemente recibimos un nuevo equipamiento, el XYZ 9201. Es éste (acercándose al equipamiento). El mismo posee un sistema especial que permite que el alumno realice el supino horizontal e inclinado en varios ángulos. Las manijas son de goma y eso da mayores posibilidades en las variaciones del ejercicio. Observe que es un equipamiento resistente, de la línea profesional, y posee un sistema que nivela y garantiza la estabilidad y seguridad de los usuarios. Observe que los ajustes permiten que el cliente programe el peso ya en la posición de inicio del movimiento, sin que se hagan necesarios desplazamientos alrededor del equipamiento. Marcelo, estoy regulando el equipamiento para su tipo físico. Ya está. Acuéstese aquí... Muy bien. Elegí un peso liviano, ya que quiero simplemente que sienta la comodidad, la biomecánica y la seguridad que ofrece. Realice algunos movimientos, por favor. ¡Excelente, muy bien! ¿Qué le pareció, Marcelo?

*Cliente:*

- Muy bueno. Realmente es un buen equipamiento. No lo conocía y creo que debe ser nuevo en el mercado.

*Profesional de educación física:*

- Sí, es un equipamiento nuevo. La industria de equipamientos para gimnasios evoluciona constantemente. Cuando entrene aquí, le mostraremos otras novedades. Estoy seguro de que le va a gustar y alcanzará los resultados que espera.

*Cliente:*

- Qué bueno. Eso me agrada.

*Vendedora:*

- ¿Y Marcelo, seguimos con nuestra visita? A mí me gustaría presentarle los departamentos de Evaluación Física y de Nutrición.

*Cliente:*

- OK, vamos.

*Vendedora:*

- Gracias Juan por tu gentileza.

*Profesional de educación física:*

- De nada, Renata. Estoy a tu disposición. Marcelo, fue un gusto conocerlo. Ojalá que mis informaciones le hayan ayudado de alguna manera. Espero le guste nuestro gimnasio y que venga a entrenar con nosotros.

*Potencial cliente:*

- Gracias. Me gustó mucho lo que vi y escuché. Creo que pronto estaré con ustedes.

*Profesional de educación física:*

- Lo voy a estar esperando... ¡Cuenta conmigo!

*Vendedora:*

- Gracias, profesor.

*Profesional de educación física:*

- De nada, Renata. ¡Nos vemos más tarde. Chau!

El vínculo que hemos descrito en este ejemplo, donde ocurre una interacción entre vendedor, profesional de educación física, cliente y el servicio (probar el equipamiento), termina desarrollando un compromiso psicológico en el potencial cliente que puede culminar en su ingreso al gimnasio. En la próxima lección, trataremos un método que ayuda al vendedor a explicitar correctamente las características y beneficios de los servicios que el gimnasio ofrece.



# 18

## A medida

---

Variables que deben considerarse para brindar informaciones durante la visita (*paso 5b*).

Como en un supermercado, llene el “carrito” del potencial cliente. Si no, él se va a comprar al gimnasio de la competencia. Imagínese frente a una situación: sábado a la tarde, fijó una reunión con amigos y familiares para las 21. Está volviendo para su casa y pensando en prepararse para la reunión. De pronto, se acuerda de que se está por terminar el café y que a sus invitados les encanta tomar un café después de una buena cena.

Va al supermercado más cercano y se acerca al estante donde está su marca preferida. Al ir en dirección a la caja, se das cuenta de que no hay una caja rápida para consumidores con pocos productos. Observa atentamente y percibe que la caja más vacía tiene una fila con cinco o seis carritos llenos de productos. Debe tomar una decisión. ¿Usted qué haría?

Seguramente, la mayoría de las personas dejaría el café en el supermercado y trataría de encontrar la misma marca en otro supermercado, quiosco, tienda o cualquier otro lugar. ¿Y por qué ocurre esto? Es simple. El volumen de compras, en el caso de una bolsita de 500 gramos de café, no tiene proporción con filas enormes, que es tiempo perdido. Bien, si usted no compró café, tampoco tuvo que pagar por él al pasar por la caja. Por lo tanto, si no pone nada en su carrito de compras, tampoco tiene que pagar.

Imagínese ahora un escenario muy parecido al anterior. La diferencia es que usted fue al supermercado para hacer todas las compras relacionadas con la cena que va a ofrecer: alimentos, condimentos, bebidas, dulces, café etc. Invierte un tiempo considerable eligiendo los productos y marcas que lo van a ayudar en el éxito de la cena que va a preparar.

Pone todo en un carrito de compras, que está lleno, casi necesita un segundo. Cuando llega a la caja, percibe la misma fila de la situación anterior, o sea todas las filas están con carritos abarrotados con productos. Aquí también debe tomar una decisión. ¿Qué haría?

La mayoría de las personas seguramente se pondría en la fila y esperaría para pasar por la caja. ¿Qué ocurre en esa situación que la diferencia de la anterior? La respuesta también es simple. Usted gastó un tiempo considerable para elegir los productos, llenar su carrito con productos e ir hacia la caja.

Si deja todo, es muy probable que encuentre una dificultad igual en cualquier otro lugar. Además, pasa a considerar también el tiempo para la preparación de lo que ofrecerá a sus invitados. Por lo tanto, con un carrito lleno, piensas dos veces antes de irse a otro lugar para hacer compras.

Volvamos al universo de los gimnasios. Cuando un potencial cliente busca un gimnasio, es como si estuviera entrando a un supermercado y tomando un carrito de compras. Los servicios ofrecidos, con sus diferentes características y beneficios que generan, son los productos. La caja puede ser el lugar físico donde los planes y condiciones de pagos se presentan.

Si, durante la visita, el equipo de ventas no puso nada en el “carrito” del potencial cliente, éste se siente cómodo para irse sin pagar nada. Al fin y al cabo, no percibió ningún valor en aquello que vio durante la visita. Sin embargo, si el equipo de ventas logró seducir al potencial cliente con una buena presentación de ventas, es posible que su “carrito” esté lleno de valores que traen la promesa de algún beneficio presente y futuro.

En este caso, con el “carrito” lleno, el potencial cliente tiene grandes posibilidades de empezar un programa de ejercicios físicos y contratar un buen plan del gimnasio. En el ámbito de la gestión del gimnasio, todo gestor debería preocuparse en formular estrategias que contemplen el mercado objetivo, la naturaleza de la competencia existente y el lugar ocupado por la empresa que dirigen.

El mercado objetivo debe ser elegido cuando el gimnasio pueda identificar los segmentos en los que tiene la capacidad de actuar de acuerdo con sus posibilidades, y que caracterizan un mercado potencial para obtener ganancia.

De esta forma, un gimnasio puede ser lo suficientemente grande para cubrir todo el mercado (alcanzar a todos los consumidores), o puede ser un gimnasio lo suficientemente pequeño para elegir solamente un segmento y especializarse en él (como por ejemplo uno sólo para mujeres, o un centro de entrenamiento personalizado).

Ya elegido el mercado de actuación, la naturaleza de la competencia surge naturalmente, una vez que el mercado de los gimnasios generalmente asume características de un mercado de competencia perfecta.<sup>16</sup> De esta forma, el gestor necesita saber que lo que hace la competencia puede interferir en la conquista y el mantenimiento de sus clientes.

Para Ries y Trout,

*el posicionamiento empieza con un producto, una mercadería, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no es lo que usted hace con el producto sino con la mente del potencial cliente. O sea, posiciona el producto en la mente del potencial cliente.*<sup>17</sup>

De esa forma, el gestor debe preocuparse en crear todas las estrategias posibles para proyectar la imagen del gimnasio y de sus servicios en la mente del público objetivo, conquistando un espacio diferenciado que aumente la ventaja potencial de la empresa.

Kotler y Keller<sup>18</sup> afirman que el cliente juzga la oferta que recibe de acuerdo con tres factores: características y calidad del producto, *mix* y calidad de los servicios y precio apropiado.



Figura 6. Elementos de la oferta al mercado (Kotler y Keller)

Los equipos de venta deben conocer esos elementos que generan atractivos en el mercado, para que se destaquen de los de la competencia. Para ello, necesitan saber qué hace la competencia para tratar de atraer clientes y, en especial, conocer todo lo referente al gimnasio en el que trabajan. Sólo de esta forma serán capaces de presentar informaciones relevantes al potencial cliente para que perciba al gimnasio como una empresa diferente de las demás.

El gran desafío para atraer al potencial cliente es lograr crear relaciones fuertes, favorables y exclusivas del gimnasio, teniendo en cuenta que actuamos en un mercado de competencia perfecta. Lo esencial, por lo tanto, es crear técnicas de presentación diferenciadas, evitando caer en la trampa de los *commodities*.<sup>19</sup>

Aunque la mayoría de los servicios prestados sea común a los gimnasios de la competencia, los gestores necesitan pensar en crear diferencias que atraigan a los potenciales clientes. La diferenciación de productos tangibles es más fácil de realizar una vez que sus características son explícitas en el producto; existe homogeneidad; puede ser almacenado para uso posterior; su propiedad puede ser transferida; la marca consta en el propio producto; posee embalaje; posee un color que lo diferencia; puede ser tocado; posee *design* con sus formas y tamaños; etc.

Todo eso contribuye para crear el atractivo de la oferta en el mercado. Pero el negocio del gimnasio no permite que el potencial cliente identifique fácilmente los atributos de valor que las clases y programas le pueden ofrecer. Para crear la diferenciación en el gimnasio, los gestores deben vincularse con las dimensiones del producto, canal, imagen y equipo.

- **Diferenciación por el producto.** La conformidad de la atención prestada por cada integrante del equipo del gimnasio; la calidad de las clases ofrecidas; la reputación del gimnasio en el mercado en el que está inserto; y la expectativa de alcanzar resultados con el uso del servicio, son ejemplos que contribuyen para aumentar la percepción del potencial cliente, haciendo el gimnasio más atractivo que su competencia.
- **Diferenciación por el canal.** Como generalmente no existen mediadores para la venta de los servicios de un gimnasio, su ubicación pasa

a tener un valor en la diferenciación. Un gimnasio necesita estar bien ubicado dentro de su área de actuación, facilitando el acceso (llegar, estacionar, etc.), para proporcionar los servicios a los clientes. Aquellos bien ubicados, que están cerca de los centros comerciales, generan asociaciones positivas en la mente de los clientes, funcionando como un atractivo. Veamos un ejemplo clásico, que asegura nuestras afirmaciones: un gimnasio instalado dentro de un *shopping center* es muy atractivo para el cliente. Luego de realizar su entrenamiento, el cliente tendrá varias opciones a su alcance: hacer compras en un supermercado, ir al cine, comprar regalos, pagar cuentas en bancos, sacar dinero, comer, entre otras cosas. Todo en un mismo lugar, sin lluvia, sin calor. Por el contrario, un gimnasio que queda lejos de los centros comerciales, en un lugar aislado, no proporciona tantos atractivos, e incluso crea dudas en la mente del potencial cliente.

- **Diferenciación por la imagen.** Se puede alcanzar cuando los gestores se preocupan con la forma como los clientes ven su marca y sus servicios. Para eso, los gimnasios necesitan crear su identidad ante el público objetivo, estableciendo su propuesta de valor y buscando todos los vehículos de comunicación posibles (dentro del presupuesto), para que logren ser atractivos frente al mercado. De esta manera, folletos, carteles, tarjetas de visitas, avisos diversos, profesionales con buenos uniformes, una fachada linda y seductora, son algunos de los ejemplos de cómo un gimnasio se puede posicionar frente al público. Bajo ninguna hipótesis, la valorización de la imagen es un atributo de los grandes gimnasios. Un gimnasio de pequeño porte puede obtener resultados valiosos si trabaja haciendo foco en la valoración de su imagen. Es evidente que el nicho de mercado de un gimnasio chico difiere mucho de uno grande. Lo importante, entonces, es competir en la categoría en la que se puede sobresalir y ser reconocido.
- **Diferenciación por el equipo.** El potencial cliente debe percibir que el equipo de profesionales del gimnasio está bien entrenado para atenderlo respecto de sus expectativas. Según Kotler, los empleados mejor entrenados poseen seis características: eficiencia (habilidades y conocimiento necesarios); gentileza (son simpáticos, atentos y serviciales); credibilidad (son dignos de crédito); confiabilidad (realizan el trabajo con consistencia y precisión); agilidad (atienden rápidamente lo que solicitan los clientes) y comunicación (se esfuerzan para comprender al cliente y comunicarse con claridad).

## Puntos de paridad y puntos de diferencia

Luego de la contemplación de los puntos citados al principio de esta lección (establecer el mercado objetivo, conocer a la competencia y saber posicionarse frente al cliente), el gestor podrá establecer sus puntos de paridad<sup>20</sup> y puntos de diferencia.<sup>21</sup>

El gimnasio debe ser visto como bueno, y las personas (clientes o no) deben creer en él. Los puntos de paridad deben ser iguales o mejores que los de la competencia; es decir, no siempre los servicios que se ofrecen serán los mejores, pero deben ser percibidos como tal. Los puntos de diferencia de un gimnasio deben ser nítidamente percibidos por el potencial cliente como superiores a los de la competencia.

Sabemos que el mercado de competencia perfecta trae consigo productos y servicios que muchas veces son indiferenciados y homogéneos, *commodities*. La planificación del gestor para capacitar a su equipo de ventas debe dirigirse a la explicitación correcta de las características y beneficios del gimnasio.

Para lograr resultados positivos, es fundamental un método que contemple los argumentos relevantes para proporcionar respuestas a los deseos del potencial cliente, a través de las características y beneficios que el gimnasio ofrece.

Reforzamos: sólo de esta forma el gimnasio podrá crear en sus clientes potenciales la percepción de puntos de paridad y diferencia superiores a los de la competencia. En ese sentido, los caminos para la capacitación del equipo de ventas son variados. Sugerimos al lector un método que presenta resultados positivos en su aplicación: el sistema CBP (Características, Beneficios y Pregunta de compromiso, tal su sigla en portugués).

El método CBP busca ajustar la comunicación del equipo de ventas relacionada con las características y los beneficios del gimnasio, a las necesidades y deseos de los potenciales clientes. Durante la clasificación, el vendedor fue capaz de levantar informaciones relevantes sobre sus necesidades y deseos. Al iniciar la visita, el vendedor cuenta con el CBP para demostrar al potencial cliente todo lo que el gimnasio posee y que éste es capaz de cubrir sus necesidades o atender sus deseos.

La información relevante es la que hará que la percepción del potencial cliente sea correcta o no, y que él vea y comprenda los puntos de paridad y diferencia en relación con la competencia. Un potencial cliente compra solamente aquello que es capaz de identificar consigo mismo. Cada cliente es único, singular, distinto y, por lo tanto, ve la realidad a su alrededor de manera diferenciada de los demás.

Lo que representa valor para unos, puede no significar nada para otros. Lo importante es que el vendedor entienda esa realidad y alinee las técnicas del modelo CBP para presentar al potencial cliente algo que sea representativo y que atienda una aspiración.

### **Componentes del CBP**

- **Características.** Todo gimnasio está compuesto por equipamientos e instalaciones, servicios que presta y personas que ejecutan los servicios. Los equipamientos presentan una gama de marcas, especificaciones y finalidades para cada área del gimnasio. Las instalaciones son las áreas donde ocurren los servicios: edificios, piscinas, salas de gimnasia, recepción, evaluación física, peluquería, clínica de estética, estacionamiento, vestuario, etc. Los servicios de un gimnasio son representados por un paquete (servicios principales, facilitadores y de soporte), que se provee en un ambiente (instalaciones), como musculación, natación, deportes de combate, iniciación deportiva, gimnasia, clases sistematizadas, entrenamiento personalizado, deportes, evaluaciones (física, nutricional, médica, dermatológica), tratamientos estéticos, *valet parking*, entre otros. Las personas son los profesionales (con sus sentimientos, creencias, actitudes y comportamientos) de cada área, responsables por el desempeño de los servicios ofrecidos a los clientes.

Esas características forman la identidad de la empresa, siendo factores determinantes para la supervivencia del negocio. Jamás podemos olvidar que la razón de la existencia de un gimnasio es prestar servicios de calidad para clientes con expectativas, deseos y necesidades que deben ser atendidas. Vamos más allá: sobrevivir en el mercado es conquistar la preferencia del cliente hoy y en el futuro, imposibilitando que la competencia interfiera precozmente en el ciclo de vida del cliente.

- **Beneficios.** Un beneficio es un resultado provechoso que puede ser percibido por un cliente y también una promesa de resultados futuros para un potencial cliente. Aunque las personas visiten las instalaciones de un gimnasio, conozcan sus equipamientos, las clases que se ofrecen y los profesionales que actúan, todas ellas, sin excepción, están en la búsqueda de algún tipo de ventaja, resultados provechosos o alguna forma de placer, y esperan encontrarlo en un gimnasio.

Por lo tanto, el equipo de ventas debe conocer bien todas las características citadas en el punto anterior, pero es fundamental que sepa transmitir a los clientes y potenciales clientes los beneficios que tendrán con el uso de los servicios prestados por el gimnasio.

La propia acepción de la palabra beneficio<sup>22</sup> ya debería remitir a todos los profesionales de un gimnasio, incluyendo propietarios y gestores, a la comprensión de los procesos mentales por los cuales pasa un cliente en búsqueda de algo que promueva el bienestar, la salud u otro objetivo. De esa forma, los beneficios obtenidos por la práctica de ejercicios físicos (fisiológicos, psicológicos y sociales) pueden ser presentados al potencial cliente a través de la lógica o de la emoción.

- Los beneficios lógicos ocurren como resultado del encadenamiento de acciones realizadas por los alumnos en virtud de las prescripciones hechas por los profesionales de educación física. Esos beneficios ocupan un amplio espacio en la literatura científica y, entre ellos, podemos citar:
  - **Beneficios fisiológicos.** Mejoría de las capacidades físicas (fuerza, resistencia, velocidad, destreza, flexibilidad), reducción de la grasa corporal, reducción del riesgo de enfermedades cardíacas, aumento/prevenición de la masa ósea, reducción de la presión arterial, etc.
  - **Beneficios psicológicos.** La buena condición física posee relación positiva con la salud mental y el bienestar. La práctica de ejercicios físicos ejerce influencia sobre: la mejoría de la autoestima, la modificación del estado de ánimo, actúa como coadyuvante en el tratamiento de la ansiedad y la depresión, ayuda en la administración del estrés, mejora la calidad del sueño, etc.
  - **Beneficios sociales.** El ejercicio físico ofrece oportunidades para la interacción social y la comunicación emocional. Los ejercicios en

grupo (clases colectivas y deportes colectivos) potencian los vínculos sociales por su propia dinámica. No obstante, los ejercicios individuales como correr, la natación, la musculación, etc., también motivan la búsqueda de compañía para el entrenamiento. El ejercicio físico tiene el privilegio de ocupar el tiempo ocioso, reduciendo las preocupaciones comunes del día a día. Las experiencias sociales, fruto de la práctica de ejercicios físicos, proporcionan la adopción de conductas saludables asociadas a la autoconfianza que, a su vez, promueve la sensación de eficacia, dominio y control.

- Los beneficios emocionales, a pesar de que estén contenidos, en gran parte, en los beneficios psicológicos y sociales, merecen una consideración especial en el proceso de ventas. Para Sheth, Mittal y Newman, “las emociones son la conciencia de la presencia de alguna excitación fisiológica seguida por un comportamiento, juntamente con la evaluación del significado de ambas. Esa definición implica que las emociones tienen tres componentes: fisiológico, cognitivo y de comportamiento”.<sup>23</sup>

Al buscar un gimnasio para realizar ejercicios físicos, el potencial cliente puede presentar un gran número de manifestaciones emotivas que estimulen su sistema nervioso, tales como interés, ansiedad, expectativa, alegría, miedo, esperanza, vergüenza, deseo, sorpresa, dolor, placer, etc. Cualquiera que sea la emoción vivida inicialmente, la misma ocurre bajo la forma de una excitación autónoma, o sea es un componente fisiológico instantáneo y automático, que no depende del deseo del potencial cliente.

Eso significa que todas las emociones vienen acompañadas por reacciones fisiológicas. Frente a una situación de miedo, la carga de adrenalina aumenta, haciendo que el corazón acelere sus latidos e, inmediatamente, el cuerpo entre en estado de alerta. Sin embargo, una situación agradable hace que el organismo produzca más endorfinas, que resultan en sensación de bienestar.

Luego del surgimiento de esa emoción, empieza el análisis del significado que la situación representa para el potencial cliente. Esa segunda etapa tiene que ver con el componente cognitivo, por el cual el potencial cliente es capaz de atribuir un valor positivo o negativo a la experiencia de visitar un gimnasio.

Dependiendo de la forma como el potencial cliente percibe la atención realizada por el equipo de contacto (recepción, ventas y profesionales), podrá haber más excitación del sistema nervioso autónomo o una reducción de la emoción vivida. De esto se deduce que le corresponde al vendedor conocer el servicio que está tratando de vender, así como la percepción de aquello que puede mantener al potencial cliente con una disposición positiva.

El tercer componente es la respuesta de comportamiento que viene luego de la valoración. En esa etapa, el potencial cliente puede aceptar la oferta del gimnasio, crear objeciones o no comprar aquello que el gimnasio ofrece. Evidentemente, lo que el gimnasio espera es que el potencial cliente concrete la compra y, para eso, debe influir positivamente su disposición.

La disposición es también una manifestación emocional que puede ser inducida en los clientes potenciales, por la percepción de estímulos externos e internos. De esa forma, el ambiente del gimnasio (limpieza, estructura física, atmósfera agradable, etc.), las actitudes de los prestadores de servicio (equipo de ventas, profesores y demás profesionales), las características de las modalidades que se ofrecen, el contenido de la comunicación entre el vendedor y el potencial cliente, pueden inducir disposiciones positivas o negativas.

Ése es el exacto momento de las ventas donde es necesaria la presentación de los beneficios emocionales de la práctica de ejercicios físicos. Aunque las personas justifiquen con lógica la búsqueda de un gimnasio y sus servicios, muchas veces son las emociones las responsables por el proceso de empezar la práctica de ejercicios físicos. El potencial cliente puede, por ejemplo, justificar la búsqueda de un gimnasio con el objetivo de “perder peso”.

Sin embargo, además de reducir su grasa corporal, seguramente el cliente quiere estar más lindo, más atractivo, alcanzar más confianza en sí mismo y sentirse más feliz. Eso significa que los gestores deben capacitar al equipo de ventas para que sepan, siempre que sea necesario, asociar beneficios emocionales a los beneficios lógicos. Los valores emocionales que un gimnasio es capaz de proporcionar a sus clientes pueden orientar muchos comportamientos de compra.

La propia naturaleza del negocio del gimnasio, que busca una atmósfera agradable en todo el ambiente, demuestra que éste es un segmento dirigido al consumo hedonista. Además de los beneficios lógicos, las personas buscan placeres sensoriales, estéticos, emocionales y de diversión. Escuchar buena música durante una clase y el juego de luces (sea un estroboscopio en una clase de *indoor bike* o la utilización de cromoterapia durante una sesión de *shiatsu*) pueden proporcionar placeres sensoriales a los alumnos.

Entrenar en un gimnasio bien proyectado y con equipamientos de alta tecnología permite alcanzar un goce estético de otros alumnos. Conocer nuevas personas, empezar relaciones afectivas, participar en eventos sociales, de turismo de aventura, etc., producen experiencias emocionales para los clientes de un gimnasio.

Las clases divertidas y temáticas, los pequeños torneos internos, las interacciones agradables proporcionadas por el equipo de contacto, etc. traen beneficios de diversión, que pueden agregar valor a los clientes de un gimnasio.

Una observación más atenta, en relación con las actividades que un gimnasio puede desarrollar, nos permite constatar que muchas de esas actividades son fuentes de más de un tipo de placer hedonista. En la literatura común, existe un gran número de teorías e investigadores que se proponen describir y comprender la naturaleza de las emociones.

Un modelo de evolución de las emociones es presentado por Plutchik, citado por Morris y Maisto,<sup>24</sup> en el cual postula que cada emoción es una secuencia de comportamiento, teniendo cada una determinada función basada en su historia de evolución. La Teoría de las Emociones, de Plutchik, presenta ocho emociones básicas: amor, remordimiento, optimismo, decepción, desprecio, sometimiento, agresividad y temor.

A continuación, la figura 7 demuestra el modelo, análogo al ciclo de los colores, cuya combinación produce nuevos matices. De esta manera, dos emociones básicas combinadas producen una nueva emoción, llamada diada. Si el individuo combina alegría y aceptación, puede producir una emoción de amor (o amistad); la aversión y la tristeza se combinan en la forma de remordimiento.

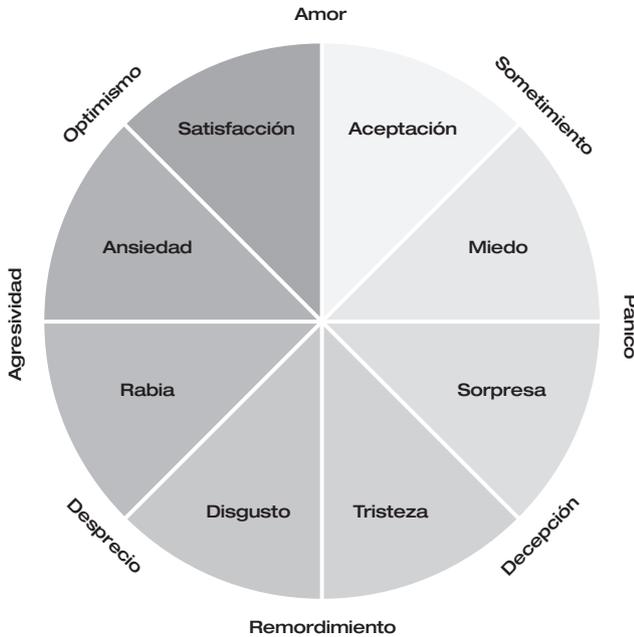


Figura 7. Las ocho emociones básicas de Plutchik<sup>24</sup>

Las díadas son consideradas primarias si las combinaciones son formadas por emociones adyacentes (miedo + sorpresa = pánico; satisfacción + ansiedad = optimismo, etc.). Las combinaciones de emociones distantes (cuando se salta una combinación) son llamadas díadas secundarias (por ejemplo, tristeza + rabia = desprecio). La combinación de emociones dos veces más distantes, o sea cuando se saltan dos emociones, son consideradas como díadas terciarias (satisfacción + sorpresa = optimismo).

Respecto del comportamiento del consumidor, el encantamiento del cliente es una emoción que se alcanza a partir de la combinación de la alegría + sorpresa. Para Oliver *et al.*, “el encantamiento del cliente es definido como un estado emocional profundamente positivo de la experiencia de compra/consumo, generalmente resultante de la sorprendente confirmación positiva de las expectativas”. Buscar el encantamiento del potencial cliente y también del cliente adpto debe ser motivo de estudio para todo el equipo de contacto de un gimnasio.

Es evidente que la teoría de la naturaleza de las emociones de Plutchik no es única y tampoco la panacea que resuelve los problemas de la interacción entre gimnasio y cliente. No obstante, los gestores deberían buscar mayores informaciones acerca del comportamiento del consumidor para la elaboración de estrategias de atención de parte del equipo de contacto (ventas, profesionales de educación física, etc.)

Es responsabilidad del gestor un planeamiento de la prestación de servicios que contemple el ofrecimiento de actividades que puedan proporcionar placeres hedonistas a los clientes. Por lo tanto, corresponde al vendedor entender cada una de las actividades que el gimnasio ofrece, sus particularidades, beneficios lógicos y beneficios emocionales implícitos (placeres sensoriales, estéticos, emocionales y de diversión), para luego realizar con convicción la presentación a los potenciales clientes.

### **Pregunta de compromiso**

El último componente del CBP es la pregunta de compromiso. Debe ser realizada por el vendedor luego de la presentación de las características (equipamientos, instalaciones, servicios y profesionales) y de los beneficios (lógicos y emocionales), y tiene la finalidad de verificar el compromiso o grado de interés del potencial cliente frente a lo que le fue explicado durante la visita.

El compromiso es el grado de interés que el potencial cliente atribuye a los servicios ofrecidos por el gimnasio. La intensidad del compromiso de un potencial cliente puede ser mayor o menor, de acuerdo con la interferencia del vendedor en el proceso existente entre la intención de compra y la decisión de compra. El vendedor debe saber la importancia de su presentación de ventas para reducir el riesgo percibido de compra que siempre está presente en la mente del potencial cliente.

Éste, aunque esté predispuesto a iniciar su programa de ejercicios físicos, percibe la presencia de ciertos riesgos, como el de que el gimnasio no ofrezca aquello que espera, que el servicio no valga lo que cuesta, el elegir un gimnasio que las personas de su ambiente social pueden desaprobar, y que los servicios que el gimnasio elegido presta no influyan positivamente en su autoestima.

De esta forma, cada intervención del vendedor durante la visita al gimnasio debe tener como objetivo la presentación de características y beneficios del mismo, que sean capaces de ofrecer valor al potencial cliente. Poseyendo una buena clasificación, el vendedor puede realizar conexiones entre lo que el gimnasio ofrece y las necesidades, deseos y valores del potencial cliente.

El vendedor nunca debe olvidar que su presentación de ventas debe tener una vibración de simpatía. La naturaleza de la oferta que éste hace al potencial cliente deberá representar la esencia del gimnasio, o sea ofrecer resultados positivos a los alumnos a través de la obligación de todo el equipo de ofrecer servicios de calidad.

La pregunta de compromiso es muy simple y sutil. Luego de presentar el área de mayor interés del potencial cliente, donde el vendedor logró realizar conexiones entre sus características/beneficios y necesidades/deseos/valores, hay que preguntar: “¿Logré presentar todo lo que usted quería?” o “luego de presentar lo que está buscando, ¿qué le parece entrenar aquí?”

La respuesta dada a una pregunta de compromiso puede ser capaz de señalar al vendedor la intención del potencial cliente en relación con la compra de los servicios que el gimnasio presta. Esa respuesta positiva puede ser percibida cuando el potencial cliente afirma, verbalmente, que lo que el gimnasio ofrece puede atender a sus necesidades y deseos.

Al principio de esa lección, hicimos una analogía con el supermercado y el carrito de compras. La pregunta de compromiso tiene la función de “retirar” el producto de la góndola y ponerlo en el “carrito mental” del potencial cliente.

## **Cómo crear y utilizar el CBP**

La utilización del CBP es simple y puede ser realizada por gimnasios de cualquier porte, porque depende solamente de la creación de un guión, que contenga instrucciones para la utilización durante la visita. Ese guión puede ser creado por el gestor, con la participación activa del equipo de ventas y profesionales de educación física.

Todas las áreas relevantes del gimnasio deben poseer un guión para orientar el proceso de presentación del gimnasio, como la evaluación física, la musculación, clases colectivas, piscinas, etc. Es evidente que la aplicación del CBP requiere conocimiento técnico y funcional de cada departamento, área, equipamiento, modalidad y profesional.

El guión creado debe orientar al equipo de ventas, mas no debe ser reproducido de forma mecánica, mostrando que el vendedor sigue órdenes rígidas, desprovisto de conciencia y espontaneidad acerca del ambiente en el que trabaja.

Al contrario, el CBP debe ser encarado como material de entrenamiento para todo el equipo de ventas, y consultado constantemente por los vendedores. El CBP no debe ser un proceso estancado, y por eso debe ser reevaluado constantemente por todos los involucrados, en la búsqueda del perfeccionamiento continuo, tanto de su contenido como de su efectividad.

En el cuadro 7, presentamos un modelo que puede servir de referencia para la creación del CBP.

**Cuadro 7. Sistema de Características, Beneficios y Pregunta de compromiso**  
**Modalidad: Musculación**

Características		Beneficios		Preguntas de compromiso	
Equipamientos e instalaciones	Servicio	Personas	Lógicos	Emocionales	
<p>Nuestra sala de musculación es muy amplia. Posee XX m<sup>2</sup>, es la más grande entre los gimnasios de nuestra región.</p>	<p>El programa de musculación es individualizado y elaborado sobre la base de las necesidades y objetivos de cada alumno. Utilizamos una metodología YY, que nos permite acompañar los resultados alcanzados cada NN sesiones de entrenamiento. Eso permite que los profesionales de educación física se preocupen constantemente por la correcta alineación de las variables TT, para que los resultados se alcancen y sean mantenidos por los alumnos.</p>	<p>El equipo de profesionales de educación física en su totalidad está capacitado y entrenado con una metodología XPT, que posibilita la (...)</p>	<p>El trabajo de musculación es individualizado, permitiendo mejoras más rápidas para los clientes.</p>	<p>Mire qué interesante: aunque algunos alumnos entrenen con gran intensidad, me gustaría que observara la fisonomía de la mayoría de ellos. ¿Vc? Incluso personas parecen alegres y espontáneas. Lo que ocurre es que la musculación proporciona modificaciones en el estado de ánimo de las personas, mejorando la imagen que tenemos de nosotros.</p>	<p>¿Usted tiene alguna pregunta adicional respecto de la musculación?                  ¿Se ve entrenando aquí?</p>

Comitúa

Características		Beneficios		Preguntas de compromiso	
Equipamientos e instalaciones	Servicio	Personas	Lógicos		Emocionales
<p>Nuestra línea de equipamiento busca atender las necesidades de los alumnos, y siempre tratamos de traer los mejores equipamientos disponibles en el mercado. Nuestros equipamientos de musculación son de la marca XXXZ. Sus diferenciales son: AA, BB, CC, etc.</p>	<p>El horario de funcionamiento de la sala de musculación es el más amplio del gimnasio: de lunes a viernes de 5 a 23, y los sábados de 8 a 18. Además, puede frecuentarla en el horario más conveniente. Todos los profesionales, de cualquier horario, están capacitados para prestar orientaciones sobre su programa de entrenamiento.</p>	<p>Todos los días, los profesionales realizan la evaluación de la cartera de clientes que están bajo su responsabilidad. De esta manera, pueden verificar (...)</p>	<p>Los ejercicios cardiovascular que se realizan en las cintas, bicicletas, elípticos etc., asociados a los ejercicios de musculación, producen un gasto energético muy elevado, propiciando la reducción de la grasa corporal.</p>	<p>Aquí va a tener la oportunidad de conocer mucha gente, ya que gran parte de los alumnos del gimnasio utiliza la sala de musculación en sus entrenamientos. Como trabajo afirmo que gran parte de los alumnos llega sin conocer a nadie. Sin embargo, en poco tiempo participan de grupos de alumnos y muchos logran estrechar fuertes lazos de amistad en el gimnasio.</p>	<p>¿Logré presentar todo lo que quería saber sobre musculación? ¿Se ve entrenando aquí?</p>

Continúa

Características			Beneficios		Preguntas de compromiso
Equipamientos e instalaciones	Servicio	Personas	Lógicos	Emocionales	
<p>Poseemos gran cantidad de equipamientos para el mismo grupo muscular. Eso reduce el tiempo de espera en el caso de que el gimnasio esté muy lleno.</p>	<p>Observe que para cada nivel de entrenamiento en el que el alumno está, tenemos un determinado color de ficha (programa de entrenamiento). Fíjese que las fichas de color amarillo indican que estos alumnos son nuevos y están pasando por un proceso XX de orientación inicial. Por otro lado, los alumnos con fichas verdes son los que están hace X meses en el gimnasio y el procedimiento adoptado es (...). Los alumnos que tienen la ficha azul son (...) A los alumnos que utilizan la ficha blanca se los considera avanzados, y necesitan orientaciones y ayuda respecto de (...). Esta forma de actuación demuestra que los profesionales de educación física están preocupados con la seguridad y asimilación progresiva de cada uno. Cada programa respeta la individualidad biológica del alumno y, por lo tanto (...)</p>	<p>Puede observar que existen profesionales que están dedicados a cada sector de la musculación. Por ejemplo, hoy el profesor Fulano está designado al área cardiovascular. Por lo tanto, orienta y acompaña a los alumnos que están en ese sector. Por otro lado, al profesor Mengano hoy se lo designó a la orientación y mapeo de alumnos novatos y su función es (...)</p>	<p>Puede entrenar a cualquier hora, de acuerdo con su disponibilidad de tiempo. Eso es una ventaja para la gente que no dispone de un horario fijo para la práctica de ejercicios físicos.</p>	<p>Durante la clasificación que realicé hace poco, me dijo que valoriza un ambiente agradable y organizado. Observe la atmósfera de la sala de musculación. Fíjese que hay integración entre alumnos y profesionales.</p>	

Continúa

Características		Beneficios		Preguntas de compromiso	
Equipamientos e instalaciones	Servicio	Personas	Lógicos		Emocionales
	<p>La coordinación técnica del gimnasio ejerce un control riguroso respecto del número de profesionales disponibles por alumno en el gimnasio. Por eso, aquí trabajamos con una relación de XX alumnos/profesionales/hora.</p> <p>De esa manera, garantizamos una atención adecuada al cliente, favoreciendo las interacciones técnicas y un eficiente acompañamiento de los programas de ejercicios.</p>		<p>Como los profesionales son responsables por una cartera de alumnos, su programa de ejercicios será alterado de X en X tiempo, ya que el profesional verifica su evolución en el entrenamiento, así como su frecuencia en los entrenamientos.</p>	<p>El buen humor, la buena onda y cuán bien dispuestos son los profesores, también se los considera factores decisivos para que alcance sus resultados aquí.</p>	

Fuente: A. A.

*Recordatorios para completar el cuadro CBP:*

- a) Los argumentos del equipo de venta deben ser respuestas a los deseos del potencial cliente.
- b) Las informaciones sobre características y beneficios deben poseer relevancia para el potencial cliente.
- c) No se debe olvidar a la competencia, con sus puntos positivos y negativos.
- d) No olvidar que, en general, el mercado de los gimnasios es de competencia perfecta. Por eso, hay que buscar diferenciales en los servicios prestados y en las personas, evitando la trampa de los *commodities*.
- e) Crear asociaciones fuertes a través de los puntos de diferencia entre los servicios, canal, imagen y equipo de contacto.
- f) Cuando la competencia es muy fuerte, deben crearse puntos de paridad.
- g) Muchas veces, el potencial cliente justifica su visita con lógica. Sin embargo, es común que compren basados en la emoción. Los beneficios lógicos refuerzan el motivo de la visita, pero los beneficios emocionales proporcionan experiencias hedonistas.
- h) La pregunta de compromiso hace que el potencial cliente confirme, en cierta forma, su grado de interés por el gimnasio.
- i) El sistema integrado de atención favorece la creación del CBP. Por lo tanto, todo el equipo de contacto debe actuar en la formulación del método.
- j) A medida que sea mayor el conocimiento del equipo de venta acerca del conjunto de características y beneficios del gimnasio, mayores serán las posibilidades de realizar conexiones entre lo que la empresa ofrece y las necesidades, deseos y valores del potencial cliente.

# 19 Prueba de aceptación

---

Utilice el cierre experimental a través de la sugerencia de adicionales (*paso 6*).

Jamás hable por su cliente, nunca diga “no” por él. La etapa de cierre es el momento de garantizar que se concrete la venta; no es un momento para dudar. La función del vendedor es hacer preguntas y no decir “sí” o “no” por el potencial cliente.

*Friedman, reconocido consultor en el área de ventas de mercaderías en pequeñas cantidades, cuenta la siguiente historia: “Fui a un encuentro de ex alumnos y allí estaba ella. Tan linda como en los tiempos de la escuela, o más. Era maravillosa. Quise hablarle, entonces fui al bar y tomé una dosis de coraje. Yo la saludé y, luego de algunos minutos de conversación, le conté que siempre había querido hablarle. Me contestó: ‘¿Por qué no lo hiciste?’ Bueno... hay varias razones por las que no pude acercarme a ella, pero la principal era que tenía miedo de que dijera ‘no’. Cuando tuvimos esa conversación, diez años después, me dijo: ‘¿Por qué dijiste ‘no’ por mí?’ ‘¿Por qué?’, pensé, ‘¿y si ella hubiera dicho sí?’ ”<sup>25</sup>*

Todo lo que el vendedor realiza, desde que el potencial cliente llega al gimnasio hasta que hace la pregunta final del CBP (contacto inicial, clasificación, visita por las instalaciones y aplicación del CBP), tiene sólo dos objetivos. A saber, basados en la prioridad: 1) concretar la venta y 2) crear un compromiso para el cierre futuro de la venta.

Por lo tanto, el cierre de una venta es el resultado de una buena ejecución de las etapas anteriores, o sea es el resultado de una secuencia bien estructurada y consistente de interacciones que llevan al potencial cliente

a tomar una decisión de compra.<sup>26</sup> El cierre de la venta no depende únicamente de la intención del vendedor.

El potencial cliente, cuando decide encontrar un gimnasio para realizar un programa de ejercicios físicos, también necesita que el cierre se realice. Cada etapa del proceso de venta es un lance más rumbo al cierre. El potencial cliente sabe que la intención del vendedor es concretar la venta, pero él necesita, por alguna razón, creer que aquélla es la decisión correcta que debe tomar.

De esa forma, el equipo de venta debe tener en mente que la intención de cada vendedor es, simplemente, vender. A la vez, se debe convencer de que la función del potencial cliente es, simplemente, comprar. Así de simple, nada más. El mayor problema para concretar la venta es realizar cada una de sus etapas, consumando las intenciones de cada una de las partes.

La materialización de la venta es una tarea que requiere del vendedor un profundo conocimiento de los servicios prestados en el gimnasio, conocimiento de la psicología humana y autodeterminación para tener la iniciativa en el cierre.

Muchos vendedores pierden sus ventas porque no perciben las señales de compra que demuestra el potencial cliente. De esta forma, dejan pasar de largo el momento del cierre y no generan la iniciativa del cierre de las ventas. Las manifestaciones del deseo de compra del potencial cliente pueden ser verbales y no verbales, y es responsabilidad del vendedor poner atención cuando éstas aparecen.

Las manifestaciones verbales pueden, a su vez, darse de manera directa o indirecta. Formas de manifestaciones verbales directas ocurren cuando un potencial cliente dice algo como: “Está bien, estoy convencido. Me quiero inscribir”.

También son manifestaciones verbales directas los pedidos de consejos al vendedor y a los profesionales de educación física y el interés súbito por alguna modalidad y, en muchos casos, cuando solicitan opiniones de personas conocidas que acompañan al potencial cliente durante la visita al gimnasio.

Las manifestaciones verbales indirectas se pueden detectar cuando el potencial cliente afirma diciendo algo así: “¿Cómo puedo pagar?”; “¿cuáles son los horarios de esa modalidad?”; “¿cuándo puedo empezar?”; “¿cuál es el precio de esa modalidad para tres veces por semana?”

Leboeuf<sup>27</sup> muestra como señales de compra que el potencial cliente esté de acuerdo con lo que el vendedor presenta y las manifestaciones explícitas del potencial cliente referentes a la importancia que representa poseer lo que se ofrece y el pedido de más informaciones sobre la oferta del vendedor.

Las manifestaciones indirectas de compra pueden ser percibidas por el vendedor a través de los gestos y del lenguaje corporal del potencial cliente. Es el vendedor quien debe observar con atención sus señales no verbales de la fisonomía, ojos y gestos.

Leboeuf<sup>28</sup> presenta ejemplos de señales no verbales, tales como: el potencial cliente mira mucho al vendedor; sus ojos se abren y brillan, mientras sus pupilas se dilatan; sonríe, sin arrugar la frente; mira o estudia los materiales de venta; hace cálculos en una hoja; está de acuerdo con lo que el vendedor dice; los labios se relajan y se abren, no están rígidos y tensos; entre otros.

Cualquiera sea la manifestación de compra transmitida por el potencial cliente, debe ser encarada como una señal para el vendedor. El equipo de venta necesita entender que si el potencial cliente llegó hasta aquel punto (contacto inicial, clasificación, visita por las instalaciones) es porque está interesado en comprar. De no ser así, no perdería su tiempo con tantos procedimientos. A veces, sólo necesita un pequeño incentivo para efectuar la compra y empezar un programa de ejercicios físicos.

Lamentablemente, no todos los vendedores o equipos de ventas están capacitados o entienden la importancia de la aplicación correcta de las etapas de contacto inicial, clasificación y visita por las instalaciones del gimnasio. Evidentemente, en esos casos, el proceso de cierre de ventas se hace más difícil, porque en esas condiciones el vendedor suele no disponer de la habilidad para realizar el cierre de la venta.

Aunque el empleo de un vendedor esté condicionado a que las ventas para el gimnasio sean efectivas, muchas veces percibimos su falta de determinación al realizar el cierre. El miedo al “no” quizá sea el mayor obstáculo para cerrar una venta. Pero la tensión del cierre de las ventas no está solamente en el vendedor.

El potencial cliente también tiene miedo de equivocarse al elegir un gimnasio o una modalidad de ejercicios físicos. Como la tensión proviene de ambos lados, el cierre de la venta no siempre es una tarea fácil, ya que el vendedor no recibe, en general, una declaración explícita por parte del potencial cliente, evidenciando que la venta se concretó.

Friedman señala la venta de adicionales o el cierre experimental como una forma de concretar el proceso de ventas de manera sutil, obteniendo pequeñas respuestas positivas o incluso evaluando al potencial cliente, para verificar si está preparado para comprar. Según el autor, el cierre experimental (o venta de adicionales) ayuda a concretar la venta, y a la vez crea la oportunidad de vender artículos adicionales al producto principal.

Además, cuando se vende un adicional al cliente, la ganancia de la empresa es optimizada, porque el cliente termina comprando algo más de lo que pretendía comprar. El mejor momento para realizar el cierre experimental (a través de la venta de adicionales) es después de la presentación del CBP, o sea durante la visita en el gimnasio.

Luego de realizar la pregunta de compromiso y obtener una respuesta positiva del potencial cliente, el vendedor tiene la oportunidad de realizar el cierre experimental. Al sugerir adicionales, el vendedor crea un sentido de posesión o propiedad en la mente del potencial cliente, relativo al programa de ejercicios físicos que está tratando de vender, mientras ofrece una venta adicional.

El cierre experimental debe ser una pregunta que mantenga al potencial cliente emocionalmente involucrado con sus necesidades, deseos y valores. Friedman<sup>29</sup> sugiere cinco pasos para el cierre experimental a través de la venta de adicionales:

1. Qué tal. Garantiza que el cierre experimental sea una pregunta.
2. El adicional. Algo que esté de acuerdo con el interés del potencial cliente.
3. Lo que resalta. Algo funcional, necesario o especial, que valora y que concuerda con el producto principal. Lo que resalta debe responder a las necesidades del potencial cliente, indagadas en la clasificación.
4. Por qué tener. Para estimular al potencial cliente a que vea al adicional como algo esencial para complementar la compra del servicio principal.
5. Posesión. Según Friedman, se debe agregar la palabra “su” o “suyo” con la intención de vincular el producto principal con el potencial cliente. De esa forma, el vendedor lo induce a pensar que la compra del servicio principal ya le pertenece.

Veamos algunos ejemplos que pueden ser aplicados en un gimnasio:

**Cuadro 8. Pasos para el cierre experimental y sugerencia de adicionales**

Qué tal	El adicional	Lo que resalta	Por qué tener	Posesión
Qué tal	una bermuda apropiada	con protección extra	para garantizar la seguridad	de su entrenamiento en <i>indoor bike</i> ?
Qué tal	llevar también un monitor de frecuencia cardíaca	con control de calorías	y acompañar el desempeño	de su entrenamiento cardiovascular en la cinta?
Qué tal	agregar dos clases semanales de Pilates	con atención individual	para mejorar la postura y favorecer	su programa de musculación?

Adaptado de Friedman

Lo que el equipo de ventas debe entender es que el cierre experimental muestra que el potencial cliente ya confirmó la compra del programa de ejercicios físicos, que inicialmente se quería vender. Cuando se ofrece algún adicional, tres respuestas pueden ocurrir:

1. El potencial cliente puede objetar el elemento principal (programa de ejercicios físicos), mostrando, de esta forma, que todavía no compró nada de lo que el vendedor ofreció.
2. El potencial cliente rechaza el elemento adicional y manifiesta interés solamente por la oferta del producto principal.

3. El potencial cliente acepta y está de acuerdo con la compra del producto principal y también del adicional. En cada una de las situaciones, el vendedor con experiencia será capaz de actuar favoreciendo el proceso de ventas. Si el potencial cliente afirma que todavía no está convencido respecto de la compra del programa de ejercicios físicos, eso significa que no está convencido de la propuesta de valor que el gimnasio le ofrece.

En este caso, el vendedor deberá remitirse rápidamente a la clasificación, buscando los principales intereses demostrados por el potencial cliente y reforzar las características y beneficios de la oferta, de forma que estimule la percepción del potencial cliente. En general, cuando esa situación ocurre, se puede esperar una objeción más fuerte.

Pero la existencia de una objeción no significa que la venta no ocurrirá. Es sólo una evidencia de que no está convencido de que la oferta solucionará los problemas que posee. Al rechazar el producto adicional ofrecido y afirmar que desea sólo la oferta principal, el vendedor debe priorizar inmediatamente el cierre de la venta, invitando al potencial cliente a que lo acompañe hasta el lugar donde se efectúan las ventas.

En camino hacia la recepción o área de ventas, el vendedor debe afirmar que el potencial cliente realizó una excelente elección, aprovechando para reforzar los beneficios que el cliente tendrá al utilizar el gimnasio y hacer el programa de ejercicios físicos.

En el caso de que el potencial cliente esté de acuerdo con la oferta principal y el producto adicional sugerido, el vendedor con experiencia puede seguir ofreciendo adicionales hasta que no quiera más. Cada adicional vendido significa aumento en las ganancias del gimnasio.

Muchas veces, los adicionales sugeridos no necesitan tener relación con la oferta principal. Muchos potenciales clientes con elevado poder adquisitivo compran la oferta de ejercicios físicos y muchos adicionales. En este punto, llamamos la atención de los gestores y del equipo de venta para interpretar correctamente la venta de adicionales.

No defendemos las ventas inescrupulosas, sin integridad, que quieren sacar provecho del *rapport*<sup>30</sup> establecido por ciertos vendedores con la intención de vender, a través de una acción para manipular. Estamos

en un negocio de reventas, y eso significa que no queremos realizar una única venta de gran valor monetario. Queremos aumentar el ciclo de vida del cliente en el gimnasio, a través de ventas que efectivamente lleven beneficios concretos.

Defendemos la idea de que los clientes hagan negocios con empresas y personas en las que confían y respetan. Confianza y respeto no son lo mismo que el *rapport* con el objetivo de manipular a los clientes. Creemos que el gimnasio debe crear en su organización una cultura basada en relaciones de confianza y respeto (sin manipulación) mutuos entre los clientes y los profesionales de contacto.

En este tipo de relación, el cliente empieza a ver al gimnasio como el prestador ideal de servicios para sus necesidades de ejercicios físicos, aumentando la adherencia del alumno y haciendo que la competencia sea irrelevante. ¡El momento del cierre es el momento del cierre! La redundancia es una forma encontrada por los autores para que el equipo de venta no interrumpa el proceso de ventas.

Muchos vendedores realizan con habilidad el contacto inicial, clasificación y visita por las instalaciones del gimnasio. Sin embargo, traban el proceso de venta, porque no se animan a continuar hasta el cierre. Ervilha afirma: “El coraje es, en síntesis, una energía-reserva para provocar el cierre. Acuérdesse: si no las provoca, las cosas no ocurren”.<sup>31</sup> Si el vendedor domina la técnica, es hábil y sabe que el servicio ofrecido es relevante para el potencial cliente, no hay razón para que venta no se concrete.

Finalmente, resaltamos que no todas las ventas propuestas al potencial cliente van a realizarse en el primer encuentro. Muchos potenciales clientes necesitan tiempo adicional para madurar su decisión. En general, la decisión de compra puede estar en manos de otra persona que no es la que fue hasta el gimnasio. En estos casos, la responsabilidad de mantener el contacto entre el potencial cliente y el gimnasio es del vendedor.

Los potenciales clientes, seguramente, tendrán interés en completar un registro de visitantes y proporcionar todas las informaciones para un contacto posterior. De esta forma, lo más importante en esa situación es lograr que el potencial cliente haga explícito el mejor momento para que el vendedor realice el contacto posterior.

Una venta no realizada en el acto de la primera visita al gimnasio no quiere decir que esté perdida. Significa simplemente que las personas son diferentes unas de otras, ya sea respecto de las preferencias, intereses, valores o tiempo para tomar decisiones. Respetar al potencial cliente en sus individualidades genera confianza en el vendedor y en la empresa prestadora de servicios. Como ya dijimos, la combinación de respeto y de confianza crea la base para una relación de larga duración.

# 20

## Un cierre exitoso

---

Presente las opciones para la decisión con gran estilo (*paso 7*).

Un muchacho va a una fiesta. Conoce a una chica interesante, hace un buen trabajo de acercamiento, entabla una conversación. Ella parece interesada, pero él no se anima a invitarla a salir. La saluda y se va. Algo semejante ocurre en los gimnasios. Los consultores demuestran incomodidad en el momento de cerrar las ventas. Pero no debería ser de esta manera. Al fin y al cabo, no hay conflictos entre el consultor y el cliente.

El primero quiere conquistar al alumno y éste se quiere ejercitar. Lo que cambia es el concepto de precio justo que cada uno está dispuesto a pagar. En este caso hay que lograr la negociación hasta llegar a un término medio conveniente para ambos.

A continuación, algunos consejos para finalizar la venta con éxito:

### Cuadro 9. Consejos para finalizar la venta con éxito

- En lugar de decir que va a presentar los precios, hable de opciones de adhesión.
- Presente el precio de esta forma: dibuje una T en el medio de la hoja. Del lado derecho, que es el que despierta la emoción, según la programación neurolingüística, marque la promoción, lo que pretende vender por estar relacionado con la meta, y que traerá más ganancias para el gimnasio. Del lado izquierdo, lo que es común, lo que no llama la atención.

Continúa

- Escriba el nombre del plan, características y el valor nominal.
- Si ambos están fuera del alcance, tenga un tercero para presentar al cliente.
- No ponga el signo de la moneda y tampoco las comas. Esto hace parecer que es más caro. Si pone una coma, que sea mínima; y los centavos, en números chicos.
- Resalte lo que planea vender para fortalecer las ventas.
- Presente las opciones y guarde silencio. No es el momento de largarse a hablar. Las próximas palabras tienen que ser del cliente.
- Cualquiera que sea la opción, diga que eligió un excelente plan.
- No tarde mucho y pregunte sobre la forma de pago: ¿tarjeta de débito, cheques, tarjeta de crédito?

Fuente: A. A.

Las posibilidades de objeciones son pequeñas si el consultor hizo todo bien hasta aquí.

# 21

## Aumentar la percepción de valor

---

De este modo se superan las objeciones (*paso 8*).

Luego de una excelente visita por las dependencias del gimnasio y la presentación de los beneficios que un programa de ejercicios físicos puede proporcionar, todo lo que el vendedor espera del potencial cliente es escuchar un hermoso y convincente: “¡Sí! Me gustaría inscribirme”. No obstante, no siempre ésa es la respuesta obtenida. Algo incomoda al potencial cliente, y la mejor forma que encuentra para demostrar que no está a gusto para tomar una decisión, es formular una objeción.

Las objeciones son argumentos que el potencial cliente presenta y que se oponen a la oferta del vendedor. Como las decisiones de compra están relacionadas con los beneficios resultantes del uso del gimnasio, las objeciones pueden ser la consecuencia de la baja percepción de valor por parte del potencial cliente.

El problema reside en el hecho de que existen diferencias entre la percepción de valor de los clientes potenciales y la propuesta del gimnasio. Lo que no podemos olvidar es que el potencial cliente decide comprar un plan por las razones que él tiene, y no por las razones que el vendedor ofrece.

Para Levitt,<sup>32</sup> solamente el potencial cliente puede atribuir valor al producto, ya que su juicio está relacionado con la capacidad que el producto tiene de ayudarlo a resolver sus problemas. Zeithaml y Bitner<sup>33</sup> afirman que los consumidores utilizan el término “valor” de cuatro maneras distintas, de acuerdo con la figura 8.

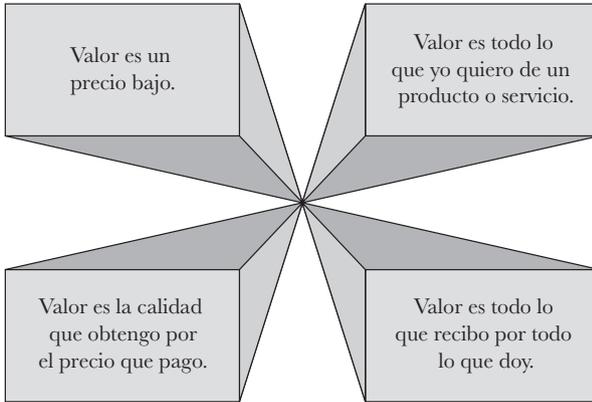


Figura 8. Definiciones de valor de los clientes (Zeithaml y Bitner)

Para que la percepción de valor sea positiva, lo que el cliente recibe debe ser superior a lo que sacrifica para obtenerlo. Eso significa que los beneficios lógicos y emocionales deben ser percibidos por el potencial cliente como superiores a los ofrecidos por la competencia. Además, el esfuerzo monetario o no monetario también influye en el valor percibido.

Cuanto menores sean los sacrificios que se realicen, mayor será el valor percibido por parte del cliente. Siendo así, el valor percibido se vuelve una cuestión *trade-off*<sup>34</sup>, puesto que el potencial cliente necesita hacer algún sacrificio para obtener los beneficios que un gimnasio puede ofrecer.

Mankiw<sup>35</sup> afirma: “Como las personas toman decisiones comparando costos y beneficios, su comportamiento puede cambiar cuando los costos y beneficios cambian. En otras palabras, las personas reaccionan a diversos incentivos”.

Los gestores de gimnasios tienen que formular estrategias de venta y de prestación de servicios que favorezcan positivamente a sus empresas, en detrimento de la competencia. Delante de las muchas opciones de gimnasios existentes en el mercado, el potencial cliente necesita percibir que el gimnasio elegido posee, a su modo de ver, alguna diferencia en relación con los demás.

En términos prácticos, el gimnasio necesita: ofrecer mayores ventajas, poseer un servicio de calidad, buena reputación en el mercado, brindar informaciones relevantes y correctas, ofrecer garantía de buenos servicios permanentes, e innovar constantemente. Al mismo tiempo, el cliente debe percibir que todos estos beneficios reducen su esfuerzo, riesgo, tiempo y, muy especialmente, poseen un costo monetario que juzga adecuado.

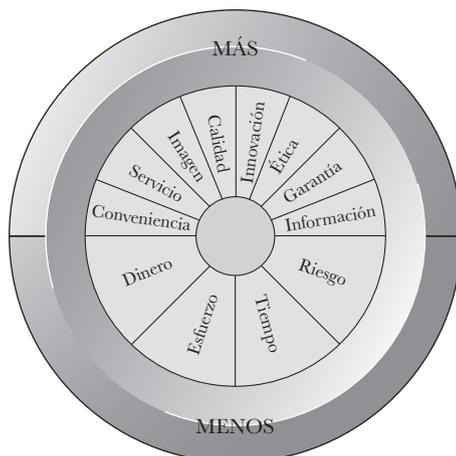


Figura 9. Ecuación de valor para el cliente (A. A.)

Las objeciones del potencial cliente pueden ser referidas al vendedor, al gimnasio, al precio, duda en que el gimnasio pueda solucionar su problema o posibilidad de concretar la compra en ese momento. Sacando la objeción al vendedor, que es difícil de tratar estudiando la visita, todas las demás deben ser investigadas y tratadas para dilucidar los problemas del cierre de la venta.

En muchos casos, por incomodidad, el potencial cliente no manifiesta abiertamente su objeción. Prefiere pretextos del tipo: “Quiero visitar otros gimnasios antes de decidir”, “Quiero pensarlo mejor”, “Volveré después del trabajo”, entre otros. Las posibilidades de descubrir lo que incomoda al potencial cliente serán proporcionales al grado de empatía establecido durante todo el proceso de venta.

Los vendedores “por casualidad”<sup>36</sup> difícilmente conseguirán investigar los motivos reales de la objeción, pues no se colocan en el lugar del cliente, además de no contar con conocimientos técnicos. Pero los vendedores entrenados y experimentados serán capaces de romper la barrera del pretexto y entrar a fondo en la verdadera objeción.

Ante las objeciones, el equipo de venta debe buscar comprender lo que ocurre en la mente del potencial cliente. Shet, Mital y Newman<sup>37</sup> afirman:

*“Cuando alguien compra, usa o paga un producto o servicio, éste no es un dato aislado. Cuando una persona precisa tomar una decisión de mercado, ésta no es su primera exposición y respuesta al mercado. Los clientes traen para cada decisión el aprendizaje que acumularon durante su vida referida al mundo en general y al mercado en particular. Esos conocimientos orientan la manera como responden a las nuevas informaciones del mercado, y afectan profundamente lo que las personas aprenden sobre variados productos y servicios. Esas actividades caracterizan las tareas de percepción y aprendizaje”.*

La percepción puede describirse como la forma en que se puede captar, mediante los sentidos, una información del medio ambiente, y enviar al cerebro para que sea decodificada, organizada e interpretada. De una forma más simple, significa la manera como conseguimos ver el mundo a nuestro alrededor.

Los gestores interesados en aumentar las ventas del programa de ejercicios físicos deben realizar acciones para aumentar la percepción del valor de sus servicios para el potencial cliente. En 1841, Ludwig Feuerbach, en el prólogo de su obra *La esencia del cristianismo*, afirmó: “Nuestro tiempo prefiere la imagen a la cosa, la copia al original, la representación a la realidad, la apariencia al ser”.<sup>38</sup>

Felizmente para unos y desgraciadamente para otros, parece que Feuerbach tenía razón. Gran parte de los individuos vive en nuestros días la sociedad del espectáculo<sup>39</sup>, en la que el consumidor, en gran parte, desconoce aquello que consume.

Esta forma de alienación puede ser tal, que muchas veces vemos que la realidad objetiva de un producto o servicio tiene poco valor para el

cliente. Mientras tanto, la percepción de valor atribuida por el consumidor muchas veces es mayor que el valor intrínseco del producto o servicio. Un claro ejemplo puede ser visto en muchos clientes potenciales que eligen el gimnasio tan sólo por su belleza estética, por tener profesionales bonitos y porque el gimnasio está de moda.

No estamos abriendo un juicio de valor acerca de las elecciones de los clientes, sólo llamamos la atención de los gestores para que entiendan que no bastan excelentes profesionales ni una metodología de calidad superior. Si el personal de contacto (todos los que interactúan con el potencial cliente) no sabe presentar las ventajas y beneficios del gimnasio, seguramente la percepción de valor del potencial cliente será baja, llevándolo a formular objeciones.

La decisión de elegir un gimnasio atiende tres roles del potencial cliente: comprador, pagador y usuario. Las políticas de venta del gestor deberían contemplar cada uno de esos roles, para minimizar la posibilidad de objeciones en el momento de la decisión.

A pesar de que parezca que el potencial cliente es totalmente responsable por los tres roles, eso no siempre es así. Un ejemplo que podría demostrar el extremo opuesto puede visualizarse cuando una mujer (madre) paga el plan del gimnasio con el dinero de una segunda persona (padre), para que una tercera (hija) pueda realizar las actividades que el gimnasio ofrece.

En general, es común que al menos dos roles sean ejercidos por el potencial cliente, el de comprador y el de usuario. Independientemente de la cantidad de roles asumidos por el cliente, no se puede olvidar ese dato al formularse la política del equipo de venta.

Con frecuencia, los vendedores ofrecen tan sólo los beneficios relacionados con el rol de usuario de los servicios, vinculados con el valor emocional y social que se deriva de frecuentar el gimnasio. Pero se olvidan de presentar las ventajas y beneficios referidos a los roles de pagador y comprador.

El cliente comprador da valor a aspectos tales como la buena atención del equipo de contacto, buen asesoramiento pre y poscompra, y —en

muchos casos— la garantía para el caso de que no le gusten los servicios ofrecidos, posibilitando la devolución del dinero. En el rol de pagador, el precio ejerce fuerte influencia en las decisiones de compra.

El papel asumido por el cliente incluye, además del precio de los servicios, otros gastos tales como ropa apropiada, calzado, transporte, evaluaciones periódicas, estacionamiento vehicular, etc. Además, como pagador, seguramente da valor al crédito y facilidades de pago. No siempre el cliente pagador posee dinero al contado en el momento de la compra.

La posibilidad de pago con tarjetas de crédito o cheques diferidos es valorizada por el rol de pagador. Cuando el programa de ejercicios implica valores altos —como planes semestrales o anuales—, el cliente pagador valoriza la posibilidad de pagar en cuotas mensuales o con tarjeta de crédito, cheque u otra forma.

Lo explicado acerca de los tres roles desempeñados por el potencial cliente es suficiente para enseñarle al gestor la importancia de una adecuada planificación de las acciones del equipo de venta. La percepción de valor para Sheth, Mittal y Newman<sup>40</sup> es eficaz (valor eficacia) cuando el servicio puede satisfacer los deseos y necesidades del cliente.

La eficiencia representa el costo mínimo para el cliente —expresado en valor monetario, de tiempo y de esfuerzo físico—, para recibir tal valor. Como el dinero, el tiempo y el esfuerzo son recursos escasos; cuanto menor sea el costo de un servicio, más eficiente será desde el punto de vista del cliente.

		<b>Eficiencia (conservación de los recursos)</b>	
		Baja	Alta
<b>Eficacia (satisfacción del deseo/necesidad)</b>	Alta	Valor de eficiencia	Valor mejor
	Baja	Mal valor	Valor de eficiencia

Figura 10. Dimensiones de la oferta de valor (Sheth, Mittal y Newman)<sup>41</sup>

Cuando el gimnasio consigue ofrecer servicios que satisfacen los deseos de los clientes, y para ello, éstos utilizan el mínimo de recursos (dinero, tiempo y esfuerzo), significa que la empresa está ofreciendo el mejor valor para sus clientes. En estos casos es muy difícil que un potencial cliente formule algún tipo de objeción.

Pero si la percepción del cliente apunta hacia un servicio de baja eficacia –aunque el mismo no pueda atender sus expectativas–, y al mismo tiempo precisa gastar recursos que considera exagerados para la oferta que le hace el vendedor, seguramente aparecerán las objeciones. Por lo tanto, además de ofrecer servicios con la calidad que pide el potencial cliente, los gestores deben buscar la forma de reducir y economizar al máximo los componentes de tiempo y esfuerzo del potencial cliente.

Cada ser humano es único, pero con múltiples dimensiones, lo que hace que cada hombre tenga su propia vivencia, experiencia e historia. Así, cada persona se comporta de manera diferenciada delante de situaciones similares y –tratándose de interacciones entre personas–, es natural que surjan conflictos. El mero hecho de la existencia de dos personas en interacción es suficiente para la formación del ambiente de conflicto. ¿Qué es una objeción del potencial cliente, sino un conflicto entre las partes?

Cuando un potencial cliente percibe al vendedor (o la oferta) como una amenaza a su satisfacción, o como una posibilidad de frustración, la primera reacción es objetar. El conflicto presente en una objeción es un antagonismo de valores entre la propuesta ofertada por el vendedor y los intereses o deseos de los clientes potenciales. Además, la objeción del potencial cliente será inversamente proporcional al grado de relación establecido desde el contacto inicial del vendedor con el potencial cliente.

Por eso, destacamos la importancia de un correcto tratamiento, una postura proactiva del vendedor en todos los momentos en que deba interactuar con el potencial cliente o con el cliente fiel. Merece resaltarse que aún surgiendo una objeción, tanto el vendedor como el potencial cliente poseen un interés común, o sea el vendedor quiere que el potencial cliente ingrese en el gimnasio, y el cliente está buscando un gimnasio donde realizar su programa de ejercicios físicos.

La gran habilidad del vendedor está en presentar, desde el comienzo, los intereses comunes entre las partes, facilitando la negociación en caso de conflicto. Aún cuando surja un conflicto durante la negociación, es fundamental que las partes sean capaces de percibir la posibilidad de satisfacción, por lo menos de las necesidades básicas de cada uno.

El potencial cliente necesita un buen gimnasio y un buen programa de ejercicios, mientras que el vendedor necesita convencer al cliente para cubrir su meta de ventas y aumentar la base operacional del gimnasio. Cuando la satisfacción de ambas partes es atendida, es señal de que la negociación llegó a un “todos ganan”, en el que cada uno percibe alguna ventaja o beneficio, sin desmerecer a la otra parte.

En Brasil necesitamos afirmar este concepto de negociación, pues estamos todavía en el concepto equivocado de “gana y pierde”, en el que para que un lado gane, el otro necesariamente tiene que perder. Este concepto profundamente arraigado tal vez provenga de la explotación de nuestros colonizadores y, años más tarde, por los “señores de ingenio” [grandes productores de azúcar en un sistema esclavista N. de la T.].

En 1976, el futbolista Gerson de Oliveira Nunes, del seleccionado brasileño campeón del mundo en México 1970, tuvo la mala idea de participar en una propaganda de cigarrillos para TV en que señalaba ciertas ventajas: “Es agradable, suave y no irrita la garganta... ¿Por qué pagar más si Vila me da todo lo que quiero de un buen cigarrillo? Me gusta sacar ventaja de todo, ¿no es cierto?”

Poco después la frase se transformó en el lema de los ventajeros, se volvió una “ley” en la que lo importante es ganar siempre, sin que importe la ética. Es un grave error de los gestores que estimulan a su equipo a “vender cueste lo que cueste”. Vender una única vez no garantiza la supervivencia, y menos aún la prosperidad de un gimnasio. Además, el cliente que pierde una negociación en el futuro evita relacionarse con ese gimnasio.

En una negociación debe existir la firme voluntad de llevar la conversación hasta llegar a una decisión conjunta agradable para las dos partes, en la que la satisfacción del cliente será tomada en cuenta, así como los intereses del equipo de venta. Por eso, éste debe ser capacitado para

aprender a negociar buscando alcanzar los resultados esperados de una relación “todos ganan”.

Un buen ejercicio de capacitación puede ser desarrollado por el gestor partiendo de las objeciones que el propio equipo de venta recibe diariamente en el gimnasio. Cada objeción debe ser anotada en un formulario específico para uso posterior. Cuando en el entrenamiento se traten las objeciones, el gestor puede solicitar a los integrantes del equipo que presenten posibles respuestas a las mismas.

Las respuestas deben estar relacionadas con las características, deseos y anhelos de los alumnos potenciales que formularon las objeciones. Este ejercicio puede ser todavía más importante si las respuestas dadas por el equipo de venta enfatizan los atributos de valor del gimnasio y ayudan a superar las objeciones futuras de potenciales clientes. Los resultados alcanzados en los entrenamientos deben ser archivados para una futura utilización del propio equipo de venta.

El cuadro 10 presenta una propuesta de entrenamiento relacionada con lo expuesto.

Cuadro 10. Ejercicio para aumentar la percepción del valor

Objeción del cliente potencial	Beneficios lógicos y emocionales presentados por el vendedor	Diferencias frente a la competencia	Papel del cliente potencial	¿Qué es lo que el cliente potencial espera dentro del lugar que ocupa?	¿Qué ofrecer dentro de las dimensiones de eficiencia y eficacia, para aumentar la percepción de valor?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayores ventajas.</li> <li>▪ Servicio de calidad.</li> <li>▪ Reputación en el mercado</li> <li>▪ Innovación</li> <li>▪ Personal bien preparado</li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprador</li> <li>▪ Cumplidor</li> <li>▪ Usuario</li> </ul>		

Fuente: A. A.

Para que el equipo de venta obtenga beneficios en las negociaciones con potenciales clientes, es necesario una planificación previa, que se debe tener en cuenta en los entrenamientos efectuados por el gestor.

Martinelli y Almeida<sup>42</sup> afirman que el primer punto a ser definido en una negociación, debe ser la identificación del problema a ser resuelto. En una venta de servicios de un gimnasio, debe analizarse el problema que tendrá que enfrentar el vendedor. Para estos autores existen cuatro pasos importantes en la planificación de la negociación, a saber: “Separar a las personas del problema, centrarse en los intereses, buscar alternativas de ganancias mutuas y encontrar criterios objetivos”.

Si el equipo de venta considera a cada potencial cliente en su individualidad, se hace fácil separar las personas del problema. Ante una objeción, el vendedor no debe pretender modificar los valores, creencias y afirmaciones del potencial cliente, porque en una visita a un gimnasio no se consigue un cambio sustancial de esos aspectos. La negociación por posiciones y las discusiones acaban por volverse peleas ineficaces.

Por el contrario, el vendedor debe centrarse en los intereses básicos de las dos partes (potencial cliente y gimnasio), buscando definir los puntos de conflicto de la negociación, para buscar en su repertorio, situaciones análogas y las formas en que fueron resueltas. La habilidad del vendedor debe centrarse en las alternativas que signifiquen ventajas para ambas partes.

Es el prestar atención a los intereses, y no a la “ventajita”, lo que garantizará una relación duradera entre el cliente y el gimnasio. Las “ventajitas” en la conversación deben entenderse como un escudo que el potencial cliente usa para defenderse de sus temores ante la decisión de elegir un gimnasio.

Detrás de esa arma de defensa están sus deseos, preocupaciones e intereses, que son las verdaderas motivaciones que el vendedor necesita conocer. Así, examinar cuidadosamente sus intereses es lo que llevará al vendedor a una buena negociación ante las objeciones formuladas por el potencial cliente.

En 1943, Abraham Maslow<sup>43</sup> presentó en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) su importante trabajo “Jerarquía de las necesidades

humanas”, donde observaba el comportamiento humano en su local de trabajo. El enfoque de Maslow, incluyendo posteriores ajustes, contribuyó y aún hoy contribuye al entendimiento de las necesidades y motivaciones, no sólo en el ambiente de trabajo, sino también en muchas otras situaciones del comportamiento humano.

Mediante su percepción multidimensional del ser humano, las necesidades de seguridad y protección, de pertenecer a un grupo, de respeto y autoestima, de amor y autorrealización, fueron descritas por Maslow. Es la motivación lo que determina el comportamiento observable de los individuos para satisfacer sus necesidades.

De esta forma, si un individuo tiene hambre, su comportamiento será comer. Y una vez satisfecha esa necesidad, se cambia el comportamiento hasta que la misma vuelva a aparecer.

Las cinco categorías de Maslow<sup>44</sup> están jerarquizadas desde la más baja (fisiológica) hasta la de mayor valor (autorrealización); el comportamiento del individuo está siempre determinado por la categoría más baja que esté insatisfecha en ese momento. Las objeciones presentadas por potenciales clientes durante el proceso de venta, pueden estar vinculadas con alguna categoría no satisfecha dentro de la jerarquía de las necesidades humanas.

Una objeción al precio puede ser apenas un escudo protector para una necesidad insatisfecha de seguridad en la elección del gimnasio. De la misma forma, una objeción a participar en una clase puede ser un escudo para una necesidad no satisfecha social o de autoestima. El equipo de venta debe comprender que, en la mayoría de los casos, una objeción apenas esconde los intereses fundamentales que pueden estar conectados a la jerarquía de las necesidades humanas.

Es muy común que un potencial cliente no esté seguro de lo que quiere, y como no consigue comunicar eso claramente, utiliza una objeción como forma de defensa. Como las objeciones presentadas son diferencias entre la propuesta de valor enunciada por el vendedor y la percepción de valor del potencial cliente, la flexibilización de una de las partes será lo que permita un acuerdo satisfactorio.

Flexibilización significa hacer que la otra parte pueda moverse hacia nuevos objetivos. Para conseguir que el potencial cliente se mueva de una posición (objeción) a otra (propuesta de valor ofrecida), varias estrategias pueden adoptarse. Mello<sup>45</sup> presenta una matriz de la estrategia a seguir (figura 11).

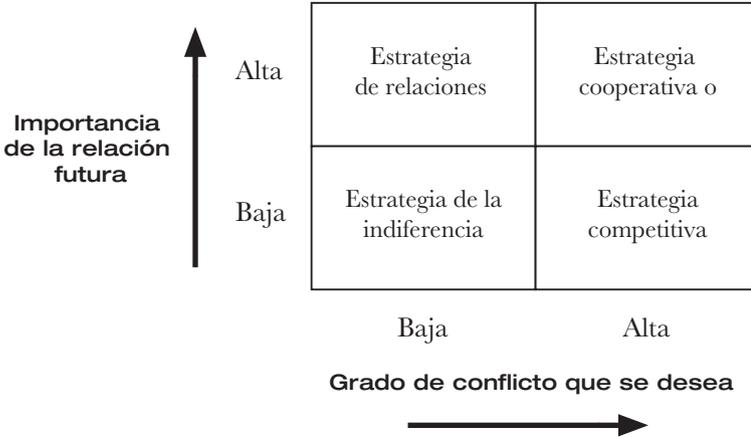


Figura 11. La matriz de la estrategia (Mello)

Observando la matriz de la estrategia, el equipo de venta puede verificar que las mejores formas de negociación utilizadas con un potencial cliente son la estrategia de relación y la estrategia cooperativa. Estas estrategias tienen en común el interés por la continuidad de la relación entre el gimnasio y el potencial cliente, pero difieren en el grado de conflicto asumido en la negociación.

La estrategia de relación se utiliza cuando el gimnasio tiene gran interés en el cliente y, por lo tanto, quiere ofrecer ventajas temporarias para no perder ventas. A pesar de que el nombre dado a esta estrategia sea atrayente y dé valor a la relación futura –bajando el posible conflicto–, no siempre es la mejor forma de lidiar con el potencial cliente.

Las concesiones hechas a esa estrategia es posible que no puedan mantenerse por un largo tiempo, ya que el gimnasio tendrá que perjudicar sus resultados financieros para salvaguardar la relación con el cliente. Con el tiempo, esa relación puede volverse insostenible para el gimnasio.

En cambio, la estrategia cooperativa o de colaboración parece ser adecuada para las negociaciones que enfrentan algún tipo de objeción del potencial cliente. Aún cuando el grado de conflicto sea mayor que el observado en la estrategia de relación, la cooperación hace que la solución del problema traiga beneficios al potencial cliente, y también al gimnasio. La estrategia cooperativa o colaborativa debe ser realizada mediante algunos puntos esenciales:

- ***Existencia de diferencias entre las partes.*** Al recibir una objeción del potencial cliente, la primera actitud del vendedor es percibir que existen diferencias entre la oferta del gimnasio y la percepción de valor del potencial cliente. Debe partir del vendedor la iniciativa de reconocer el problema y buscar la solución a las objeciones presentadas.
- ***Comunicación clara.*** El intercambio de informaciones debe ser legítimo, verdadero, posibilitando que una parte conozca mejor los problemas de la otra. La comunicación clara favorece la búsqueda conjunta de una solución.
- ***Correcta percepción de la otra parte.*** El vendedor precisa tener la habilidad de percibir claramente la necesidad del potencial cliente. La empatía deriva de la percepción del estado del potencial cliente, tratando de compartir la dificultad que presenta su objeción.
- ***Relación de confianza.*** Debe establecerse mutua confianza entre el gimnasio y el potencial cliente, sabiendo claramente qué se quiere lograr en la negociación.
- ***Sustitución de la presión y del poder por la creatividad.*** El equipo de venta, que está interesado en relaciones duraderas con sus clientes, no debe presionar ni “mandonear” al potencial cliente cuando transmite sus objeciones, porque son formas de las estrategias competitivas. Las objeciones son naturales, y deben ser tratadas con creatividad por el equipo de venta.
- ***Flexibilidad para una solución inteligente.*** La negociación de objeciones debe ser tratada con flexibilidad entre la oferta del gimnasio y los intereses del potencial cliente, sabiendo manejar la objeción hasta encontrar soluciones innovadoras, que beneficien a ambas partes.

Fisher, Ury y Patton<sup>46</sup> afirman: “Cualquier método de negociación puede ser juzgado imparcialmente por tres criterios: debe producir un buen acuerdo, si eso fuera posible; debe ser eficiente; y debe mejorar la relación entre las partes”. Por lo tanto, el abordaje de las objeciones de los clientes potenciales de un gimnasio no puede tratarse con fórmulas mágicas.

Las soluciones a las objeciones deben tratarse según las necesidades del potencial cliente, y no por el intento del vendedor para conseguir una venta a cualquier precio. El uso de técnicas de venta por sí solo no es suficiente para tratar las objeciones, puesto que están vinculadas con la percepción de la propuesta de valor del potencial cliente. Esa propuesta de valor incluye las fuentes del valor, los beneficios esperados por los clientes y los costos derivados de elegir un determinado gimnasio.

La figura 12 ilustra la manera de establecer valor para el gimnasio.

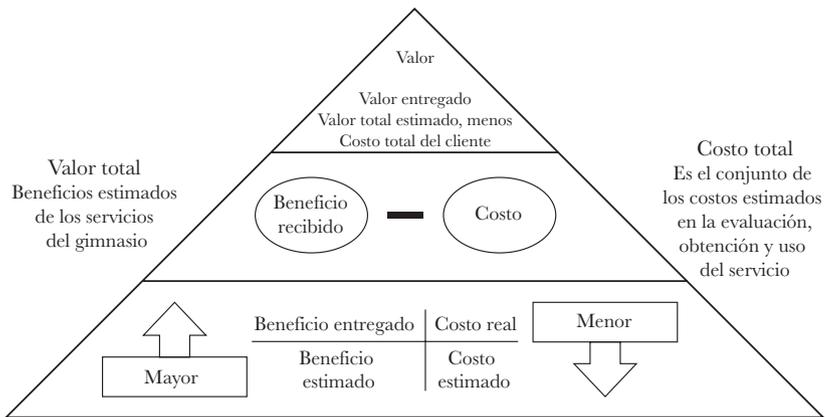


Figura 12. Valor entregado al cliente (A. A.)

El potencial cliente, al buscar un gimnasio, tiene sus expectativas sobre lo que puede recibir, sean funcionales, sociales, personales o experimentales. La percepción positiva de valor comienza cuando ese potencial cliente percibe que el beneficio que le daría el gimnasio supera sus expectativas iniciales. El resultado de esa comparación crea el beneficio percibido por el cliente.

El potencial cliente analiza el costo estimado, o sea el costo en dinero, en tiempo, el costo psicológico en el riesgo de invertir dinero en algo que no conoce, el costo de energía física para el traslado y el conjunto de los costos de tiempo, energía física y psicológica para elegir un gimnasio.

Al tomar contacto con el equipo de venta y, posteriormente, con las actividades del gimnasio, el potencial cliente descubre la relación entre el costo por él estimado y el costo real que representa su elección. Si el costo real de su elección fue menor al costo estimado, hay una percepción positiva del gimnasio elegido. La comparación del beneficio recibido con el costo pagado, dará como resultado el valor que el cliente ganó.

Para hacer que los clientes perciban el valor a obtener, superando sus objeciones, el gestor debe tener un profundo conocimiento de su negocio, y apreciar las sutilezas que caracterizan a los clientes potenciales.



# 22 **Vendido, ¡y es sólo el comienzo!**

---

Transición de la primera venta  
a la adherencia (*paso 9*).

La venta está realizada cuando finaliza la transacción financiera. A partir de allí, se confirman las estrategias positivas que hicieron que el cliente apreciara el valor del servicio ofrecido como para adquirirlo. En este momento algunas actitudes establecen diferencias:

- Detallar las formas de pago que el gimnasio ofrece.
- Completar la ficha personal.
- Entrega del material que ilustra el servicio adquirido, lo que confirma lo que fue explicado anteriormente, como horarios de clases y otros detalles (negocios que ofrecen descuentos, estacionamiento, restaurante, entrenador personal, masajes, servicios de estética, etc.)
- Anotar en la agenda exámenes físico y médico.
- Posventa de bienvenida. Enviar una tarjeta vía correo electrónico o por correo común (firmada por el profesor responsable del alumno, o por el coordinador).
- Estimular la visita al sitio web del gimnasio.
- Es importante que el consultor responsable de la venta encamine al cliente al coordinador técnico, o a un profesor. Estos primeros encuentros son fundamentales para afirmar la relación inicial entre las partes.

Recordamos que, a partir de concretada la venta, todas las áreas del gimnasio deben estar preparadas para comenzar las estrategias de retención.

# 23

## La importancia de los referidos

---

El último paso de las ventas consiste en accionar la red de relaciones del cliente (*paso 10*).

Año tras año los gimnasios gastan mucho dinero en campañas de marketing para aumentar sus clientes, pero se olvidan que pueden aumentar su número sin gastar dinero. Obtener referidos es una de las tareas más simples y gratificantes para un buen equipo de venta. Consiste en pedirle al nuevo cliente que indique personas conocidas para que el gimnasio haga una prospección de ventas.

Como los gimnasios forman parte de un ambiente social y de entretenimiento, es lógico que los alumnos prefieran hacer ejercicios físicos con personas conocidas. El alumno nuevo, que muchas veces eligió el gimnasio por su percepción de valor, no siempre encuentra –en los primeros días o semanas– una compañía adecuada. Lo común es que al ingresar a un gimnasio, el novato sólo tenga como referencia el personal de recepción y ventas y a los profesionales de educación física.

Al buscar la obtención de referencias, el equipo de venta cumple un rol de gran relevancia:

- Crearle comodidad al nuevo cliente. Es posible verificar que muchos de los nuevos clientes sienten, en los primeros días de entrenamiento, cierta comodidad estando en la recepción. Esto es lógico, porque el primer contacto del alumno fue con algún profesional de ventas que, durante algún tiempo, procuró entender sus razones, motivos, deseos, expectativas, ansiedades, miedos, etc. Al buscar la obtención de referencias, el equipo de venta demuestra preocupación con la ambientación del nuevo alumno. En general, el alumno retribuye ese

interés brindando nombres de personas que pueden volverse futuros clientes.

- Minimizar los inconvenientes del nuevo cliente. Si el equipo de venta estuviera bien capacitado, puede usar esos nombres y realizar un contacto con ellos ofreciendo promociones, demostraciones en clases gratuitas hasta de una semana, e incluso intentar algún plan de ejercicios físicos. Los equipos bien preparados consiguen muchas visitas de los referidos obtenidos. Como esos visitantes tienen interés en conocer el gimnasio y sus servicios, el nuevo cliente se siente bien en presencia de personas conocidas de su lista de referidos
- Recibir referidos de clientes potenciales sin ningún esfuerzo. Ya dijimos que un equipo de venta proactivo no tiene que quedar estático en el sector de ventas esperando a potenciales clientes. Debe movilizar energías para obtener nombres, grupos de personas y departamentos de Recursos Humanos de empresas, con la finalidad de realizar nuevas ventas. Un nuevo cliente, como ya explicamos, brinda nombres de personas de su círculo social para la prospección de ventas del gimnasio. Como el nuevo cliente tiene interés de tener cerca a alguien de su círculo, es natural que recomiende personas con potencial de volverse clientes. Así los equipos de ventas crean un atajo considerable para alcanzar nuevas metas de ventas.
- Aumentar el número de visitantes al gimnasio. Al recibir referidos de amigos de los nuevos clientes, el equipo de venta proactivo consigue crear un movimiento de nuevos potenciales clientes. Este aumento del movimiento de personas favorece las ventas, porque la gente prefiere ejercitarse en un gimnasio que tiene muchos clientes (señal de calidad) y no en locales con pocos clientes.

Este proceso simple, que es la obtención de referidos, puede traer óptimos resultados para el gimnasio, aumentando sus clientes sin gran esfuerzo financiero para hacer publicidad. Para conseguir los referidos, el vendedor debe destacar la importancia de hacer un programa acompañado por personas amigas.

Puede argumentar acerca del incentivo que a una persona le significa ejercitarse junto a otra, el compromiso para asistir regularmente al

gimnasio, la seguridad de estar con alguien conocido, etc. Luego de afirmar la importancia de tener amigos en el gimnasio, debe presentársele al nuevo alumno un formulario para que recomiende las personas que le gustaría que también se ejercitaran con él.

Los medios de obtención de referidos son variados, como dirección, teléfono, dirección electrónica u otra forma de contacto. Luego de obtener los referidos, el vendedor debe agradecer y decir que entrará en contacto para anotar en la agenda las visitas al gimnasio.

Al realizar el contacto con la persona que recomendó el cliente, se debe mencionar la fuente de información, o sea qué amigo dio la información. En este punto, no es necesario detallar las condiciones para un contacto productivo, puesto que ya fueron explicitados diversos abordajes. La cordialidad, gentileza, simpatía, conocimiento del negocio son tan sólo la tarjeta de visita para una aproximación mayor.

El equipo de venta bien capacitado actúa como un anfitrión que invita a una persona importante a un gran evento, logrando el interés de las personas para que visiten y disfruten del ambiente del gimnasio. Esa actitud gentil, reforzada por el nuevo alumno, servirá en el futuro para aumentar las visitas.

Los momentos más apropiados para que el equipo de venta solicite los contactos de clientes potenciales son:

- Al cerrar la primera venta. Ese momento es especial para el cliente, puesto que un nuevo ambiente social formará parte de su día a día. Por lo tanto, tener cerca personas conocidas reduce la ansiedad y favorece la frecuencia y permanencia de ese nuevo cliente.
- En los primeros días del entrenamiento. En general, los primeros días de entrenamiento tienen muchas novedades. Evaluaciones (física, dermatológica, nutricional, fisioterapéutica etc.), la elaboración del programa de ejercicios, la atmósfera del gimnasio, participación en clases en grupo y comienzo de nuevas amistades, entre otras cosas. Se espera, en ese momento inicial, que los clientes estén encantados con el gimnasio, y por lo tanto con la percepción aguzada de los servicios que se prestan.

- Días anteriores a eventos del gimnasio. Los eventos del gimnasio (fiestas, asados, clases especiales, conferencias, viajes etc.) son excelentes oportunidades para obtener referidos. Todo evento está planeado para encantar a los participantes. En los mismos se encuentran quienes asisten a horarios diferentes, así como los diversos profesionales. La atmósfera de los eventos hace propicia la invitación para que potenciales clientes conozcan el gimnasio. Como el público es variado, el invitado de un nuevo cliente no se sentirá incómodo, y así podrá hacer un juicio de valor respecto del gimnasio. Recomendamos que, al final del evento, se brinde una oportunidad de inscripción para los invitados, por medio de alguna promoción.
- En el período de promociones. Muchos gimnasios realizan –en algunas épocas del año–, promociones para el ingreso de nuevos alumnos y de ex alumnos. Ese momento debe ser aprovechado por el equipo de venta para la obtención de nuevos alumnos.

## Notas

---

1 - PILZER, P. Z., *The Wellness Revolution: How to make a fortune in the next trillion dollar industry*, New York, Wiley, John & Sons Inc., 2002.

2 - Los datos sobre la posición del Brasil en el mercado mundial del ejercicio físico, referidos al año 2000, fueron obtenidos por ACADE de Brasil; y los de 2006, por Fitness Brasil.

3 - SALLIS, J. F.; HOVELL, M. F., "Determinants of exercise behavior", *Exercise and Sport Science Review*, v. 18, 1990.

4 - BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing contemporâneo*, 8º ed., Rio de Janeiro, LTC, 1998.

5 - KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*, 12º ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006

6 - KOTLER, P.; KELLER, K. L., op. cit., 2006.

7 - Perón, J. D. (1895-1974).

8 - HUBBARD, E. *Uma mensagem a Garcia*, 1º ed., Belo Horizonte, Itatiaia, 2000.

9 - Calixto García (1839-1898), McKinley (1843-1901), Andrew Summers Rowan (1857-1943).

10 - MAGGIL, R. A. *Aprendizagem motora: conceitos e aplicações*, São Paulo, Blucher, 1984.

11 - SAMULSKI, D. *Psicologia de Esporte*, 1º ed., São Paulo, Manole, 2002.

12 - Mário Quintana (1906-1994).

13 - FRIEDMAN, H. J. *Não, obrigado! Estou só olhando - Técnicas de vendas para transformar curiosos em compradores*, São Paulo, Makron Books, 1995.

14 - Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Diag%C3%B3stico\\_\(medicina\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Diag%C3%B3stico_(medicina)). Acesso em: 13.mar.2008 às 15h29min

15 - SOLOMON, M. R. *Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*, 5º ed., Porto Alegre, Bookman, 2002.

16 - Competencia perfecta. Puede ser definida por dos características: 1) cuando los bienes ofrecidos en venta son muy similares (modalidades y servicios ofrecidos por los gimnasios) y 2) los compradores (clientes) y vendedores (gimnasios) son tan numerosos que ninguno de ellos es capaz, individualmente, de influir en el precio del mercado.

17 - RIES, A.; TROUT, R. *Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça*, São Paulo, Pioneira, 1987.

18 - KOTLER, P.; KELLER, K. L., op. cit., 2006, p. 367.

19 - *Commodity* es un producto tan básico que no puede ser diferenciado por la mente del consumidor. De esa forma, gran parte de los servicios prestados en un gimnasio puede ser considerada *commodity*: evaluación física, musculación, programas sistematizados, natación localizada, etc. Éstos y otros servicios se encuentran fácilmente en gran número de gimnasios.

20 - Puntos de paridad. Son asociaciones no necesariamente exclusivas a la marca. Los consumidores precisan crear asociaciones necesarias para elegir una marca. Para el consumidor, un servicio necesita ser lo suficientemente digno y confiable como para pertenecer a una determinada categoría. Se consigue un punto de paridad cuando el gimnasio establece aspectos similares a los de la competencia, con la finalidad de neutralizar las diferencias que tenía.

21 - Puntos de diferencia. Son cualidades o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, de forma tal que estas cualidades y beneficios no pueden ser comparables con los de los gimnasios de la competencia.

22 - Del latín *beneficium*, *de bene* (bien) + *facere* (hacer). Acción por la cual se hace al otro algo que contribuya para su felicidad. Extraído de la *Pequena Enciclopédia de Moral e Cívismo*, MEC-FENAME, 1972, p. 93.

23 - SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I., op. cit., 2001, p. 338

24 - PLUTCHIK, R. "Teoria das emoções", 1980. In: MORRIS, C. G.; MAISTO, A. A. *Introdução à Psicologia*, 6º ed., São Paulo, Prentice Hall, 2004.

- 25 - FRIEDMAN, H. J., op. cit., 1995.
- 26 - Señales de compra. Se refiere a cualquier cosa dicha o hecha por el potencial cliente, que indique interés o entusiasmo por aquello que el vendedor ofrece.
- 27 - LEBOEUF, M. *Como conquistar clientes e mantê-los para sempre*, São Paulo, Harbra, 1996, p. 117
- 28 - LEBOEUF, M., op. cit., 1996, p. 118.
- 29 - FRIEDMAN, H. J., op. cit., 1995, p. 132.
- 30 - *Rapport* es una palabra de origen francés que significa relación. Está vinculada con la empatía en la comunicación interpersonal.
- 31 - ERVILHA, A. J. L. *Habilidades de negociação: as técnicas e a arte de seduzir nas vendas*, São Paulo, Nobel, 2000.
- 32 - LEVITT, T. *A imaginação de marketing*, São Paulo, Atlas, 1985.
- 33 - ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2º ed. Porto Alegre, Bookman, 2003, p. 388.
- 34 - *Trade-off* es una expresión que define una situación de elección conflictiva. En este caso, para obtener los beneficios que el gimnasio ofrece, el cliente precisa entregar dinero, tiempo y esfuerzo.
- 35 - MANKIW, N. G., *Introdução à economia*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005, p. 7.
- 36 - Vendedores “por casualidad”. Ya mencionados en este libro, son los vendedores que no hacen ningún esfuerzo para realizar una venta. Aguardan pasivamente que el potencial cliente decida por sí solo efectivizar su matrícula. Para ellos, da lo mismo si el cliente potencial compra o no la oferta del gimnasio.
- 37 - SHETH, J. N., MITTAL, B., NEWMAN, B. I., op. cit., 2001, p. 286.
- 38 - FEUERBACH, L. *A essência do cristianismo*, Campinas, Papirus, 1988.
- 39 - *Sociedad del Espectáculo*. Texto de Guy Debord que describe una sociedad de consumo, organizada en función de la producción y consumo de imágenes, mercaderías y eventos culturales. En esa sociedad, lo que tiene valor son las apariencias, y los individuos desean tornarse visibles con la finalidad de obtener reconocimiento. DEBORD, G.; ABREU, E. S. *A sociedade do espetáculo*, Rio de Janeiro, Contraponto, 1997.

40 - SHETH, MITTAL, NEWMAN, op. cit., 2001, p. 716.

41 - SHETH, MITTAL, NEWMAN., p. 717.

42 - MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*, 1º ed., 7º reimpresión, São Paulo, Atlas, 2006. p. 21.

43 - MASLOW, A. W., op. cit., 2000.

44 - Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, ego/autoestima e autorrealización (MASLOW, A. W., op. cit., 2000).

45 - MELLO, J. C. M. F. *Negociação baseada em estratégia*, 2º ed., São Paulo, Atlas, 2005. p. 18.

46 - FISHER, R.; PATTON, B.; URY, W. *Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões*, 2º ed., Rio de Janeiro, Imago, 2005, p. 22.



## TOP 100

---

*TOP 100* es una recopilación de los mejores artículos publicados por la revista **Mercado Fitness**, desde su edición lanzamiento, en noviembre de 2003, hasta su edición n° 23, de julio de 2007. En estas páginas compartimos con el lector el conocimiento y las experiencias de decenas de consultores y empresarios del fitness que en cada edición colaboran desinteresadamente aportando contenido para la revista. Arquitectura, atención a clientes, comunicación, estrategias, marketing, recursos humanos, retención, ventas y tendencias son algunas de las temáticas abordadas en los 100 artículos que componen este libro.

El objetivo de *TOP 100* es promover y consolidar la profesionalización de la gestión en el ámbito de clubes y gimnasios, aportando a dueños, gerentes y administradores no sólo información y conceptos, sino herramientas concretas, de aplicación inmediata, para mejorar el funcionamiento de sus empresas. *TOP 100* no es un libro para leer y coleccionar solamente; es, ante todo, UN LIBRO PARA USAR.



## G2 Potencia la gestión de tu gimnasio

---

*G2* es un libro de lectura obligada para dueños y administradores de gimnasios y clubes, así como para emprendedores con planes de iniciarse en el negocio de la actividad física y el bienestar. Es un compilado de los conceptos más importantes desarrollados en las Conferencias Mercado Fitness desde 2005 a la fecha. En estas páginas, especialistas de nivel internacional revelan los secretos de la gestión y el marketing de gimnasios. Las siete leyes de la rentabilidad, claves para conquistar clientes, ventas para siempre, estrategias para el crecimiento, ganar con la excelencia, comunicación eficaz y secretos en la selección de personal.

Éstos son tan sólo algunos de los títulos que encontrará en esta obra. *G2* tiene como misión ayudar a sus lectores a potenciar la gestión de los gimnasios que conducen o que planean construir, ayudándolos a transitar el difícil pero fascinante camino del fitness al *business*.



## La Ruta del Management en el Fitness

---

*La Ruta del Management en el Fitness* no es un libro de texto ni un manual teórico de gestión de clubes de fitness. Es una recopilación de artículos en los que el autor, junto a algunos de sus colaboradores, reflexiona sobre las lecciones que ha aprendido a lo largo del camino, en sus más de 25 años dentro de este sector.

En estas páginas el lector encontrará un conjunto de ideas y de experiencias sobre los temas más significativos del día a día para cualquier gestor. Dirección estratégica, liderazgo y gestión de personas, captación y fidelización de clientes, y dirección técnica son los bloques centrales que componen este trabajo. Sin dudas, algunas de esas ideas les resultarán a muchos no sólo novedosas sino también un tanto descabelladas. Pero un libro que pretenda aportar algo a quien lo lee tiene que ser al menos un poco transgresor en su línea de pensamiento.

El objetivo, a fin de cuentas, es acompañar al lector en su ruta como empresario del fitness, dotándolo de algunas herramientas prácticas que lo ayudarán a desarrollar una gestión más profesional y exitosa.