

El modelo Global de Fidelización (1ª parte).



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

Si para alguna cosa ha servido el momento de turbulencias actual por el cual está pasando el sector, ha sido para poner de manifiesto la importancia que tiene la fidelización de clientes en el resultado final de la empresa.

La crisis de consumo llevó consigo una reducción en el número de visitas espontáneas que se tradujo en una reducción de altas de nuevos socios. Cuando las altas que se producen mensualmente ya no son suficientes para compensar el número de bajas, se hace imprescindible aumentar los esfuerzos para reducir ese número de bajas. En esta situación, toma especial relevancia la fidelización de clientes.

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

En encuestas realizadas a varios miles de socios de clubes de fitness, hemos podido comprobar que los niveles de satisfacción en muchos de esos clubes son muy altos, tanto en los socios que permanecen, como en aquellos que solicitan la baja. Cuando se les pregunta si recomendarían el club a un amigo o se les pide que valoren su satisfacción en el club, los niveles de satisfacción superan el 8-9 sobre 10 puntos. A pesar de eso, estos clubes tienen ratios de deserción de clientes muy elevados. Es decir, a pesar de estar contentos, los clientes se siguen dando de baja. En esa misma dirección apunta un estudio del sector del fitness realizado en la Universidad de Sevilla y que concluye que el valor percibido por el cliente tiene como máximo un peso de un 50% en la fidelización.

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

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

Para poder explicar este modelo con más detalle, hemos dividido el artículo en dos partes. En la primera explicaremos las 2 primeras áreas del modelo, y en el segundo las otras 4 áreas.

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

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

EL MODELO GLOBAL DE FIDELIZACIÓN



Vamos a comentar con más detalle las dos primeras áreas: Retención y No insatisfacción.

- **Retención:** dentro del área de Retención hemos incluido 3 sub-áreas en las que trabajar:
 - **Modelo de cuotas:** hay 3 aspectos del modelo de cuotas de un club que tienen un efecto directo sobre la retención, como lo

demuestran estudios llevados a cabo en Reino Unido y Estados Unidos. Estos 3 aspectos son:

- **Matrícula:** aquellos clubes que cobran matrícula, aunque el importe sea pequeño, generan una mayor retención, ya que el pago de la matrícula tiene un efecto de “barrera de salida” para el cliente. Muchos clubes han dejado de cobrar matrícula para facilitar la entrada de socios, pero en muchas ocasiones, es más beneficioso aplicar un importante descuento a la matrícula pero sin llegar a reducirla a cero. De esta manera se puede utilizar la matrícula como elemento de promoción y de urgencia en la venta.
 - **Cuotas con compromiso de permanencia:** las cuotas bonificadas a cambio de un compromiso de permanencia están ampliamente extendidas en clubes de fitness. De todas las opciones que hay, nosotros somos partidarios sobretodo de compromisos superiores a los 12 meses, y en cualquier caso, nunca periodos inferiores a la “vida media” del socio en el club. El inconveniente de estos tipos de cuotas es que si se obliga al cliente a pagar todo el periodo por adelantado, se genera un obstáculo importante para muchas personas. Por ese motivo se han buscado alternativas como puede ser permitir el pago en varios meses consecutivos, o simplemente que el cliente adelante únicamente el último mes del periodo.
 - **Cuotas pareja, grupos o familiares:** este tipo de cuotas suelen tener aplicado un descuento siempre y cuando se mantengan como socios los miembros de dicha cuota. En el caso de algunas de ellas, si un miembro se da de baja, los otros socios pueden buscar otra persona para que ocupe su lugar y mantener así las condiciones ventajosas. De esta manera, los propios socios colaboran en la captación cuando hay una baja. Los datos de algunos estudios indican también que aquellos socios que entrenan con familiares o amigos permanecen más tiempo como socios.
- **Gestión de alarmas:** la gestión de alarmas consiste en que todo el personal esté atento a las señales de alarma que indican que un socio puede estar en alto riesgo de abandono. Tener sistemas para controlar y responder a dichas señales de alarma es un elemento importante para la retención. Existen muchas señales de alarma, pero algunas de las más importantes son: menos días de asistencia al club, no conseguir los objetivos marcados, no relacionarse con nadie, no variar el tipo de entrenamiento o actividad, abandonar una clase o entrenamiento, etc.
 - **Gestión de bajas:** en un estudio que realizamos hace dos años en clubes del territorio español, pudimos comprobar que el 60% de los clubes no tenía un Protocolo de gestión de bajas bien

definido. La gestión de las bajas es tan importante como el proceso de venta inicial, y debe estar protocolizado para que el personal encargado de atenderlas, sepa cómo actuar en cada caso y conozcan los recursos de que disponen para intentar evitar la baja.

Vamos a abordar a continuación la segunda área del Modelo Global de Fidelización.

- **No insatisfacción:** dentro de esta área incluimos los aspectos que más insatisfacción generan a los clientes. Puede haber diferencias entre clubes, pero los siguientes 8 aspectos han aparecido como los más importantes en un estudio reciente realizado por WSC Consulting y Precor a más de 6.000 clientes de clubes de toda España:
 - **Cambios de instructores en actividades dirigidas.**
 - **Cambios en horarios de actividades dirigidas.**
 - **Diferencias de nivel entre instructores.**
 - **Trato poco amable del personal.**
 - **Falta de corregir, ayudar y asesorar al cliente.**
 - **Diferencias de precios entre socios.**
 - **Limpieza en vestuarios.**
 - **Masificación en ciertos momentos o espacios.**

Recientemente publicamos a través de la revista Gym Factory, un artículo titulado “Las 8 cosas que más enfadan a tus clientes” que trataba en profundidad estos 8 aspectos, por lo que si el lector desea acceder a ese artículo, puede hacerlo en www.wscconsulting.net en la sección de “artículos de interés”.

En la segunda parte de este artículo, abordaremos las otras 4 áreas que componen el Modelo Global de Fidelización.