

El “Out of control” management

Estamos en el inicio de una época marcada por el cambio en los sistemas y las estrategias de management. Nos referimos al paso de un management en un entorno controlado a un management en un entorno no controlado, el “out of control” management.

Hasta ahora, los clubes de fitness operaban bajo un escenario de relativa estabilidad y control. Nos dedicábamos a generar acciones comerciales on y off line con el objetivo de incrementar el tráfico en el punto de venta, que en un alto porcentaje eran las recepciones de los propios clubes.

A partir de ahí y una vez introducidos los datos en el sistema informático, el cliente ya era nuestro, nos pertenecía. Ahora solo teníamos que darle un servicio adecuado para mantenerlo durante el mayor tiempo posible pagando su cuota mensual.

Si notábamos que empezaba a mostrar signos de debilidad (poca asistencia, desmotivación, reducción del consumo, etc) activábamos mecanismos para intentar recuperarlo y alargar un poco más su estancia, posponiendo la baja uno o dos meses más.

Cuando finalmente el cliente se daba de baja, nuestra misión era intentar recuperarlo más adelante y, mientras tanto, ver si podíamos sustituir a ese cliente por otro del mismo valor, es decir, que pague su cuota



mensual y de paso que gaste algo más en los servicios fuera de cuota del club.

Todo esto pasará a ser parte del pasado en no demasiado tiempo. De hecho, a medida que lo escribo ya me parece que describe una forma de operar de otra época. No me parece que este tipo de funcionamiento esté alineado con la realidad actual y menos con los modelos de funcionamiento que estamos viendo en las empresas más actualizadas y exitosas de otros sectores.

El futuro apunta en una dirección muy, muy diferente. Y no me refiero al futuro lejano, sino al futuro inminente, porque parte del cambio ya lo estamos empezando a vivir.

En ese futuro seguiremos haciendo acciones de captación, pero serán más on que off line, y el objetivo ya no será que el cliente venga a la recepción del club, porque ya no venderemos en el club, lo haremos en la red. De hecho, en la mayoría de casos ni siquiera haremos nosotros la venta, la hará un intermediario que habremos autorizado para que venda entradas de nuestro negocio.

Ya no estaremos obsesionados en conseguir que el cliente sea nuestro, porque no podremos poseerlo. Tendremos sus datos en nuestro sistema informático igual que antes, pero ya no nos pertenecerá.

En el futuro el cliente será libre y nosotros nos tendremos que conformar con que acepte visitarnos de vez en cuando. Es como el hijo que se ha ido de casa.

Nos gustaría que viniera más a visitarnos, pero cuando lo hace somos felices.

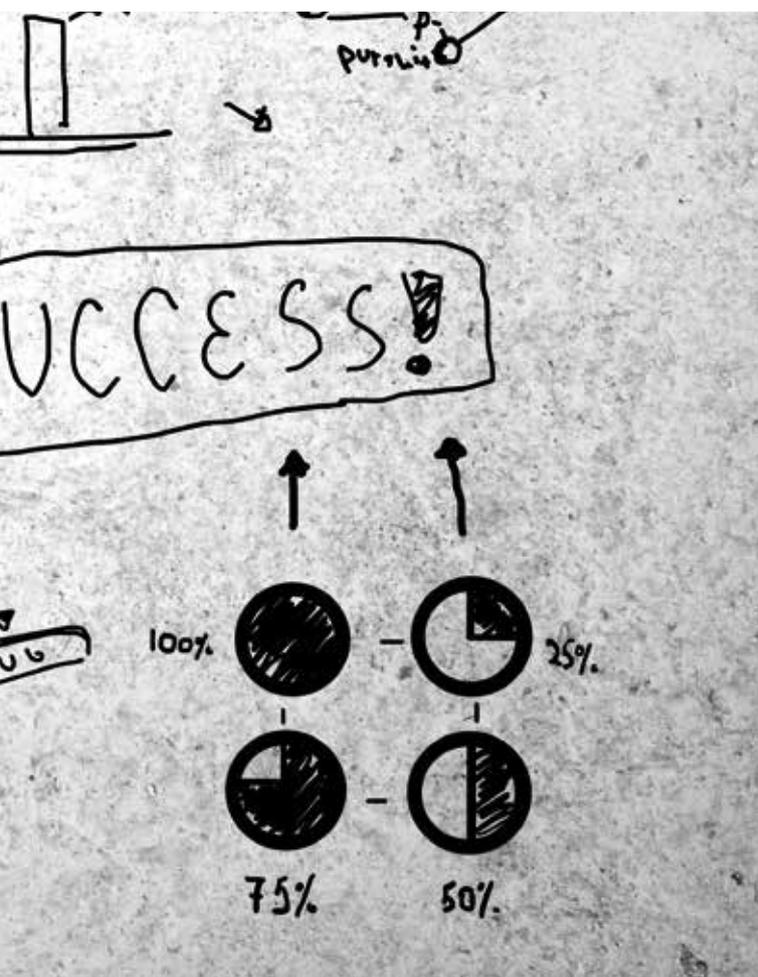
Ese cliente libre, que podrá elegir cada día entre un montón de opciones deportivas de calidad, sin tener ningún compromiso o atadura con ninguna de ellas, alternará nuestros servicios con los de nuestra competencia.

Ya no lucharemos por poseer al cliente, porque esa lucha será en vano, ahora lucharemos por tener notoriedad, por darle motivos para que venga la primera vez y para que vuelva más veces a partir de ahí, y si es posible que traiga a sus amigos.

En este nuevo escenario, el marketing ya no es un tema de campañas en enero y septiembre para llenar a tope el club y sobrevivir el resto de meses. Ya no funciona así, eso ya no es suficiente. Ahora el marketing es algo de cada día, es continuo. Cada día, cuando se levanta la persiana, se empieza de nuevo. En un mundo así, es lógico que el marketing sea más online, con inversiones más pequeñas pero más continuadas. Con acciones mucho más segmentadas y dirigidas a un perfil concreto de potenciales clientes.

Y en un mundo así, el mejor marketing es hacer bien las cosas. Es generar experiencias por las que valga la pena volver y experiencias que valga la pena compartir con los amigos. El boca-oreja es el marketing del futuro. Nunca ha dejado de serlo, pero en los últimos años estaba tapado por las voces de las empresas, que decían lo buenas que eran y tapaban la opinión del cliente. Pero eso ya ha desaparecido, ahora el boca-oreja tiene un gran amplificador que es Internet y las redes sociales y ya nada puede tapanlo. Ya nadie escucha a las empresas hablar de ellas mismas. No es creíble, no es confiable, no es relevante.

Otro elemento que va a verse afectado en este nuevo escenario es la relación con los clientes, y más concretamente la comunicación. Los clientes tienen vidas ocupadas y en algunos casos hasta interesantes, ¿crees que estarán pensando en ti? Pues no lo creo. Están en sus cosas, y tú debes llegar a ser una de ellas. Para conseguirlo vas a tener que incrementar el nivel de comunicación con los clientes. En primer lugar porque estos clientes ya no son solo tuyos, y en segundo lugar porque ya no tienen que justificar una cuota que han pagado y obligarse a venir a tu club. Ahora solo pagan si vienen, por lo que hay que hacer que vengan, hay que llamar su atención, hay que darles motivos para venir y hay que estar presentes en sus mentes y en sus vidas.



Pablo López de Viñaspre

Gerente de Wellness
& Sport Consulting (W.S.C.)
Director de la Fitness
Management School (FMS)