

Pablo López de Viñaspre
Gerente de Wellness & Sport Consulting



El Sobreservicio o el engaño de la Calidad Total.

El concepto de Calidad Total ha ayudado a muchas empresas a mejorar sus procesos organizativos y de atención al cliente. Este enfoque hacia la calidad también ha cuajado en los clubs de fitness, y ha contribuido claramente a que la oferta actual sea mucho mejor que la de hace tan solo 10 años.

A pesar de que el enfoque en la Calidad Total ha sido beneficioso en años anteriores, actualmente supone una de las mermas y uno de las barreras más importantes que tienen los clubs de fitness para tener éxito en las condiciones actuales del mercado.

La evolución del mercado nos ha llevado a una situación en que la oferta es muy abundante y, en muchas poblaciones, ha crecido más rápido que la demanda. En situaciones de alta competitividad, los márgenes de beneficio se reducen y cuesta mucho más mantener la empresa en una situación de rentabilidad aceptable. Hablar de Calidad Total en estas circunstancias es un absurdo. Es más, creo que hablar de Calidad Total en cualquier circunstancia es un absurdo.

Para empezar, la Calidad Total es algo inalcanzable, pero incluso si se pudiera alcanzar, sería totalmente desaconsejable, ya que no sería rentable. La Calidad Total lleva a una situación de Sobreservicio, de Sobreatención, de Sobrecalidad y de Sobregasto.

El discurso de la calidad debería estar ya superado. La calidad es algo que se debería suponer a cualquier empresa que opere actualmente. El reto ya no puede ser alcanzar la máxima calidad en todas las áreas, sino más bien al contrario, la gestión de un club de fitness actual debe focalizarse en decidir en qué áreas del club no debe mantenerse o debe reducirse la calidad, y por lo tanto los gastos, y en qué áreas debe incrementarse la calidad. Deberíamos hablar, por lo tanto, de CALIDAD SELECTIVA, y no de Calidad Total.

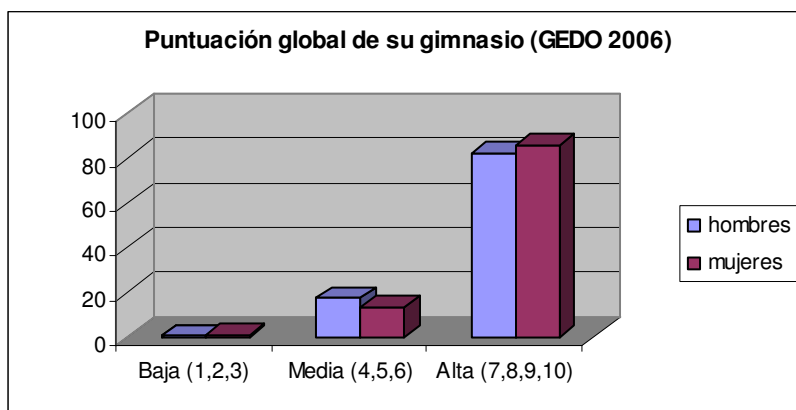
Esta obsesión por la calidad nos ha llevado a que en muchos clubs de fitness haya un claro exceso de personal en muchas áreas. Hemos acabado teniendo unas recepciones en los clubs como si de un hotel se tratara. El hotel recibe continuamente a clientes puntuales, muchos de ellos nuevos, y además deben distribuir las habitaciones. En un club de fitness la mayoría de los clientes son repetitivos, y se conocen mejor que nosotros las instalaciones que utilizan. Gran parte del tiempo, el personal de recepción está infrautilizado simplemente porque debe estar a la espera de la llegada de nuevos clientes....para darles la bienvenida. ¿Realmente es necesaria esa bienvenida a la entrada? ¿No podría entrar el cliente de forma más autónoma y que se le diera un buen recibimiento ya dentro de las instalaciones? Creo que incluso sería más apropiado reconocer qué clientes necesitan ayuda y que un Asesor les reciba y les acompañe verdaderamente por el club hasta que consigan autonomía.

Algo parecido pasa en la sala de fitness. Pensamos que calidad es que siempre haya instructores en la sala, "por si alguien los necesita". La realidad es que en la mayoría de ocasiones, estos instructores están aburridos, esperando que pase el tiempo y atrapados en un trabajo monótono y poco valorado. ¿No creéis que la mayoría de clientes son muy autónomos en su entrenamiento? ¿No sería mejor identificar a los clientes que necesitan ayuda (poco experimentados) y crearles protocolos o programas de seguimiento eficaces? ¿No sería más lógico que aquellos clientes con más experiencia que lo requieran puedan contratar (pagando a parte) servicios más avanzados como el entrenamiento personal? ¿Por qué debe soportar el club el coste de un personal esperando "por si lo necesitan"?

No hablo de hacer desaparecer al instructor de fitness de la sala, hablo de replantearse el formato actual y optimizar el volumen de personal y sus funciones para que si tenemos una persona en la sala o en cualquier otra zona del club, realmente esté aportando valor al cliente y que ese trabajo aporte también valor real al trabajador.

Una mayor calidad en la oferta de servicios y en las instalaciones tampoco va a ayudar a aumentar la retención de los clientes. Para entender esto, solo tenemos que analizar la opinión de los clientes. ¿Qué nos dice el propio cliente al respecto de la calidad que ofrecemos?

Encuestas realizadas por Wellness & Sport Consulting en diversas ciudades a más de 1.500 personas, desvelan que los actuales clientes de clubs de fitness puntúan el club muy positivamente. Aproximadamente el 80% le da una puntuación superior al 7 sobre una escala de 10, es decir, notable o excelente. Prácticamente ningún cliente da una nota inferior a 5.



Del mismo modo, casi el 100% de los actuales clientes dice que recomendaría el club a un amigo, lo que demuestra su alto grado de satisfacción con el servicio y con las instalaciones.



Encuestas realizadas a exsocios del club revelan exactamente lo mismo, su nivel de satisfacción con las instalaciones y con el servicio es muy alto, sin embargo, dejan de acudir al club.

El problema de la retención no se soluciona con más calidad de manera indiscriminada, eso solo lleva al club a un incremento continuado de los gastos y a una disminución de la rentabilidad y, por lo tanto, de la competitividad.

La Calidad Selectiva requiere de un profundo análisis de la interacción que tiene el cliente en cada momento con diferentes áreas del club. El objetivo de este análisis es decidir qué elementos aportan valor al cliente y cuáles no. Obviamente, los clubs no pueden parar y deben seguir innovando y generando nuevos servicios que atraigan a más clientes y que ayuden a retener a los actuales. Sin embargo, esta innovación debe ser selectiva y debe pasar un riguroso análisis que filtre únicamente las propuestas que realmente aportan valor al cliente y que, por lo tanto, se rentabilizarán de una manera u otra.

En este sentido, la innovación no consiste en más personal haciendo lo mismo, sino en cambiar de puesto al personal, cambiarle sus funciones y cambiar los protocolos y los procesos de actuación para conseguir generar nuevos servicios y nuevas experiencias a los clientes sin incrementar los costes.

El papel de la tecnología en este proceso de innovación es fundamental, pero, una vez más, no de forma indiscriminada. No se trata de incorporar tecnología más compleja simplemente porque eso es lo último que ha salido al mercado. La tecnología que aporta valor es aquella que permite reducir la complejidad y los costes de algunos procesos, o la tecnología que permite ofertar algo realmente nuevo y valioso al cliente.

Es momento de dar un importante salto hacia adelante y superar la era de la Calidad Total. Entramos en la era de la innovación, de la imaginación, de la creatividad...todo ello para conseguir un buen equilibrio entre Calidad y Costes, eligiendo muy bien en qué áreas aumentamos la calidad y en qué áreas simplemente reducimos los costes.