

La fórmula de la **retención**

Relación entre fidelización y calidad del servicio



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

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

En este artículo vamos a centrarnos en la calidad del servicio y más concretamente en la relación calidad/precio como elemento de fidelización, ya que tiene un peso importante en la fórmula para mejorar la fidelización de los clientes. De hecho, en un reciente estudio realizado por la Universidad de Sevilla, se apuntaba a que el “valor percibido” por el cliente de un club de fitness tiene un peso de un 50% en la fidelización.

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

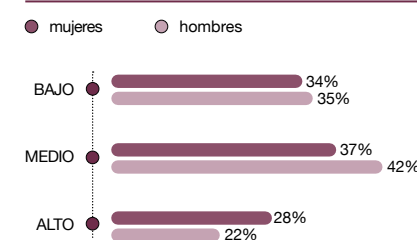
del dinero que paga. En español podríamos traducirlo como la relación “calidad/precio” que percibe el cliente.

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

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

Utilizando el “Value for Money Index”, realizaron una serie de estudios con varios miles de clientes y observaron que el 25% de los clientes de clubes de fitness percibían un alto “Value for money”, mientras que el 35% de los clientes percibían un valor bajo por el dinero que pagaban (ver figura 1).

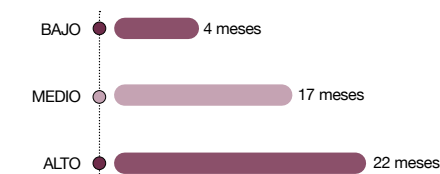
■ **Figura 1. “Value for Money” percibido por los clientes**



A partir de este análisis, fueron siguiendo la trayectoria de esos clientes como socios de los clubes y comprobaron que la media de permanencia de los clientes que percibían un nivel alto

de “Value for money” fue de 22 meses, mientras que la de los que percibían un nivel bajo era tan solo de 4 meses (ver figura 2).

■ **Figura 2. Permanencia media de los clientes según su “Value for Money”**



Por otro lado, estos estudios demostraron también que el mayor riesgo de abandono por un bajo “Value for money” se producía durante los primeros 6 meses como socio. Durante esos primeros meses es cuando el cliente es más crítico y está más atento a valorar si la inversión que ha hecho al apuntarse al club vale la pena.

No deja de sorprender que los dos parámetros que utilizaron para cuantificar el valor que el cliente percibe del club son la **frecuencia de uso** y las **interacciones entre el personal y los clientes**. Es posible que este modelo sea algo simplista con el objetivo de poder



“El cliente quiere que el personal del club le hable y le explique las cosas en persona cuando viene al centro.”

realizar el estudio que llevaron a cabo, pero no cabe duda de que estos dos factores tienen un gran peso en la relación calidad/precio que percibe el cliente.

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

Estrategias a valorar

La información recogida en todos estos estudios analizados anteriormente nos permite diagnosticar que los gerentes de clubes de fitness deberían definir estrategias para aumentar la frecuencia de uso por parte de los clientes y para aumentar el número de interacciones entre el personal y los clientes.

Creo que en el primero de estos aspectos se está avanzando bastante y muchos clubes tienen programas para incrementar la frecuencia de uso, especialmente con clientes nuevos. El segundo aspecto es mucho más complicado de trabajar, y los datos de diversos estudios indican que el nivel de interacción entre personal técnico y clientes es todavía excesivamente bajo, en contra de lo que muchos técnicos y gestores piensan.

En un estudio realizado por "The Retention People" en 2014 sobre la comunicación del club con los clientes, comprobaron que los sistemas de

comunicación que más valora el cliente por orden de importancia son:

- A través de los instructores.
- A través de recepción.
- Por email.

Comprobaron también que solo el 25% de los clientes que querían recibir información a través de los instructores, recibían ese servicio. En el caso de los que querían que les informaran desde recepción, el porcentaje subía al 56%.

La conclusión que hacen los autores de ese estudio es que si todos los clientes hubieran sido contactados por recepción o por los instructores, se habrían podido evitar hasta el 45% de las bajas.

“El nivel de interacción entre personal técnico y clientes es todavía bajo, en contra de lo que muchos piensan.”

Contacto directo

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

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

El 53% de los clientes afirmaban que cuando van al club nadie suele contactar con ellos. El 10% decían que nunca



y el 43% que normalmente nunca nadie se dirigía a ellos.

En ese mismo estudio realizado con clubes de prestigio de nuestro país, el 40% de los clientes valoraban "mal" o "muy mal" el nivel de asesoramiento que recibían en la sala de fitness o en la piscina.

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

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



Pablo López de Viñaspre
Gerente de WSC Consulting
Director de la Fitness Management School (FMS)
www.wscconsulting.net

