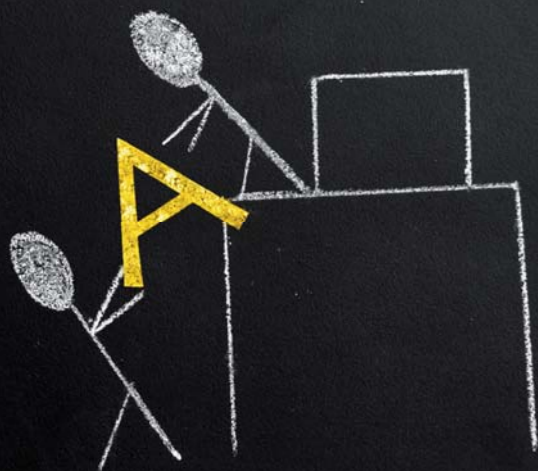


STRATEGY

FIDELIZANDO A TRAVÉS DE LAS CUOTAS

¿Es posible aumentar la vida media de los socios con una estrategia de precios? Como veremos más adelante, diversos estudios demuestran una correlación entre algunas estrategias de precios y el tiempo que un cliente permanece como socio del club.



“lo que conseguimos de manera fácil pierde su valor, mientras que damos más valor a lo que nos cuesta esfuerzo conseguir”.



PABLO LÓPEZ DE VIÑASPRE
GERENTE DE WELLNESS & SPORT CONSULTING (W.S.C.)
DIRECTOR DE LA FITNESS MANAGEMENT SCHOOL (FMS)

Es posible que cuando analices algunas de estas estrategias pienses que el aumento en la vida media del socio se debe más a un efecto de “retención” que a una verdadera “fidelización”. Sin embargo, yo pienso que la línea que separa estos dos conceptos es, en realidad, muy, muy fina y que, por lo tanto, siempre que un club se preocupe por dar un buen servicio y satisfacer a sus clientes, no tiene sentido diferenciar entre retención y fidelización.

La fidelización consiste en mantener una relación estable y duradera con los clientes, y eso se consigue siempre con una mezcla

de acciones, unas que refuerzan el deseo del cliente de permanecer como socio y otras que generan ciertas barreras a su salida. De hecho, las acciones que suponen una barrera para que se vaya, nos permiten ganar tiempo con ese socio para poder realizar acciones que refuercen los vínculos y para aumentar su frecuencia de uso y los beneficios que obtiene del ejercicio. En la realidad todas estas acciones se dan mezcladas entre sí y se complementan unas a otras.

En el año 2001 la Sports and Fitness Industry Association (SFIA) de Reino Unido publicó un informe titulado “Winning the retention battle” (Ganando la batalla de la retención) basado en estudios realizados con 64 clubes ingleses y con un total de 72.354 clientes.

Estos estudios demostraban que los clientes que pagan “cuota de inscripción” tenían un 21% más de probabilidades de permanecer como socios al final del primer año.

En esa misma línea, en el año 2008, la International Health, Racquet and Sportsclub Association (IHRSA) publicó la “Guía IHRSA para la retención de socios” y estableció que los clubes con cuotas de inscripción altas (especialmente las superiores a unos 200€), tenían ratios de fidelización superiores.

Los datos de estos estudios concuerdan con lo que dice la psicología sobre el comportamiento humano: “lo que conseguimos de manera fácil pierde su valor, mientras que damos más valor a lo que nos cuesta esfuerzo conseguir”.

La cuota de inscripción marca de alguna manera el “valor” de un club y supone una barrera de salida importante. Es verdad que puede frenar la captación de nuevos socios, pero hay soluciones para evitar este efecto negativo y mantener al mismo tiempo un importe en la inscripción. La cuota de inscripción es además el principal elemento que tenemos para generar promociones y estimular la captación, ya que nos ayuda a ofrecer al cliente la oportunidad de realizar una

“compra inteligente” o lo que es lo mismo, comprar un producto a un precio por debajo de su valor.

Algo parecido a lo que pasa con la cuota de inscripción, ocurre con la cuota mensual. Los clubes con cuotas elevadas tienen un ratio de retención más elevado que los clubes con cuotas medias o bajas. Tal y como apuntaba John McCarthy en el informe de IHRSA, “los clubes con cuotas bajas, casi sin excepción, tienen baja retención de sus socios”.

El importe de la cuota de inscripción y de la cuota mensual también tiene un efecto sobre la fidelización en parte por otros motivos. Por un lado, los clientes que acuden a clubes de mayor precio suelen ser personas de mayor edad, de mayor nivel de formación y de mayor poder adquisitivo. Todos ellos son factores que potencian la fidelización. Por otro lado, los clubes que son capaces de cobrar cuotas más altas, suelen ser clubes que trabajan con mayores márgenes y que por lo tanto pueden tener estructuras mejor dimensionadas y más profesionali-

zadas. Aunque esto no es siempre así, sí que ocurre en muchos casos.

Los estudios revelan también que las cuotas familiares y corporativas (empresas y grupos) tienen mayor retención que las cuotas individuales. Es por ese motivo que las tasas de retención más altas del sector se dan en clubes familiares con oferta para todas las edades y que tienen un gran porcentaje de sus clientes vinculados a cuotas de familia.

Teniendo en cuenta el dato de que las cuotas de grupo generan mayor fidelización que las individuales, muchos clubes que no trabajan el concepto familiar, han optado por generar cuotas dúo, trio o grupales, aplicando un descuento en la cuota siempre y cuando se mantengan como socios todos los integrantes de esa cuota.

En lo que hace referencia a la forma de pago, los clientes que pagan el año por adelantado tienen un 20% más de probabilidades de mantenerse como socios activos al final del año, en comparación con los que pagan mes a mes sin compromiso de permanencia.



Por otro lado, los clientes que pagan mensualmente tienen un 12,5% más de probabilidad de renovar que los que pagan el año por adelantado.

Estos datos pueden parecer contradictorios, pero no lo son. Los clientes que pagan por adelantado adquieren un compromiso de permanencia, y obviamente, gran parte de ellos intentan aprovechar un servicio que ya tienen pagado y se fuerzan más a seguir acudiendo al club. Por lo tanto, este tipo de compromiso ayuda a que el cliente se automotive a seguir enganchado con el ejercicio.

La parte negativa de estos pagos por adelantado es que cuando llega el momento de la renovación, muchos clientes hacen balance de si han aprovechado realmente lo que pagaron el año anterior. En los casos en que ese balance no es muy positivo, los clientes deciden no renovar por un año más, ya que eso supone pagar una cantidad de dinero importante. Por este motivo, los clientes que pagan mensualmente renuevan con más facilidad, ya que cogen el hábito de pagar cada mes y además las cantidades que pagan cada vez son más pequeñas, por lo que les es más fácil renovar. Además, el hecho de pagar mensualmente hace que el cliente vea su pertenencia al club como algo continuado, y no en periodos de un año.



A pesar de que los que pagan el año por adelantado renuevan menos, siguen teniendo una retención mayor si se analizan varios años, ya que la menor renovación se compensa con una mayor retención durante el año.

Algunos clubes están utilizando ahora estrategias de cuotas que intentan combinar los aspectos positivos de estas dos modalidades de pago. Para ello establecen un compromiso anual con el cliente, pero en lugar de cobrarle todo el año de golpe, le cobran solo el mes actual y una especie de fianza por el último mes, y el resto lo va pagando mensualmente. De esta manera, el cliente adquiere el hábito del pago mensual y cuando llega el momento de la renovación, el importe a pagar sigue siendo pequeño, ya que es el correspondiente a una mensualidad.

Como hemos visto, algunas estrategias de precios pueden ayudar a aumentar la fidelización, pero

estrategias erróneas también pueden reducirla. 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 llegamos a la conclusión de que una de las cosas que genera mayor insatisfacción, es la diferencia en los precios que pagan los socios. En la mayoría de los clubes del estudio aparecían comentarios de socios que se quejaban de que conocían a algún amigo que pagaba menos que ellos.

Es posible que en algunos casos estas diferencias estén justificadas por temas de antigüedad, edad, horario u otros motivos, pero sabemos que en muchos casos eso no es así y esas diferencias son simplemente el resultado de promociones puntuales o de negociaciones individuales. Cuando ese es el caso, debemos ser conscientes de que los clientes acaban hablando de precios entre sí y, como hemos visto claramente en este estudio, esas diferencias de precios son la causa de una gran insatisfacción por parte de algunos clientes.

Este es uno de los motivos por los cuales solemos recomendar a los clubes que no utilicen nunca la cuota mensual como elemento de promoción para la captación. Es más adecuado utilizar para esos fines la cuota de inscripción, regalos o servicios de valor añadido, pero no la cuota mensual, ya que además de generar insatisfacción entre los socios, se pone en peligro la fuente principal de ingresos del club.

Como conclusión, cuando te sientes a definir las cuotas de tu club ten en cuenta no solo aspectos de rentabilidad a corto plazo, sino también cómo esas cuotas pueden ayudar a mejorar la fidelización de los clientes y, por lo tanto, la rentabilidad del club a medio y largo plazo.

Más información: www.wscconsulting.net

Figure 6. 64 Week Membership Retention By Payment Method

