

## Cómo generar ventas que fidelizan: los Contactos de valor.



Pablo López de Viñaspre  
Gerente de **Wellness & Sport Consulting (W.S.C.)**

En una época en la que conseguir nuevos clientes se está convirtiendo en una odisea para las empresas, la Fidelización ha cobrado si cabe más importancia. En artículos previos he hablado sobre la fidelización de clientes, pero quiero dedicar todo un artículo a una forma de actuar que está consiguiendo resultados espectaculares en algunos clubes. Se trata de lo que llamamos los “Contactos de valor”.

¿Qué es un Contacto de valor? ¿Qué lo diferencia de otros contactos?  
¿Cuándo debe hacerse? ¿Con qué clientes hay que hacerlo? ¿Cómo se hace?

Vamos a intentar responder a todas estas preguntas. Un Contacto de valor consiste en una conversación “compleja” entre un asesor/técnico y un cliente, y tiene como objetivo detectar necesidades del cliente no cubiertas hasta ese momento, buscar la mejor “solución” posible y hacer que el cliente se decida a probar dicha solución. El resultado final es, por lo tanto, que el cliente estará más satisfecho al tener mejor cubiertas sus necesidades.

Los Contactos de valor se inician cuando algún trabajador del club detecta una “señal de alarma”. Todo cliente de un club deportivo está dentro de una espiral en la que se desplaza hacia arriba o hacia abajo, pero que nunca está quieto en un mismo nivel. Moverse hacia arriba del espiral significa que cada vez está más motivado y enganchado al fitness, mientras que moverse hacia abajo significa que va perdiendo el interés hasta que se desmotiva totalmente y se da de baja del club. Antes de que la baja suceda, hay muchas señales que indican que el cliente está bajando en la espiral de la motivación. A modo de ejemplo, algunas de esas señales son: reducir la frecuencia de uso del club, hacer siempre los mismos ejercicios o actividades, no relacionarse con otra gente, estar periodos cortos sin ir al club, no disfrutar con el entrenamiento, etc.

Cuando un asesor/técnico detecta una señal de alarma, debe iniciar un Contacto de valor. A diferencia de otros contactos con clientes, éste tiene un claro objetivo ya que en la mente del asesor hay este pensamiento: “he visto una señal de alarma y creo que ese cliente está bajando su nivel de motivación, por lo que voy a ir para averiguar si realmente eso es así, encontrar cuál es la causa de dicha desmotivación, buscar una solución y hacer que se decida a probarla o comprarla”. No se trata de hacer una corrección técnica o de saludar o de ofrecerse en caso de que el cliente lo necesite. Un Contacto de valor es mucho más profundo y complejo que el resto de contactos.

Para aprender a hacer un Contacto de valor, es conveniente dividir el proceso en varias fases:

- Fase 1: Saludo y, en el caso de que sea un cliente nuevo o no le conozcamos, es necesario presentarse y pedirle su nombre, ya que utilizar el nombre del cliente en el proceso ayudará a personalizar y a hacer más próxima la conversación.
- Fase 2: Averiguar el problema, la insatisfacción o la necesidad no cubierta. Para conseguirlo, solo hay una fórmula, que es preguntar. Se puede empezar con preguntas genéricas tipo “¿Estás a gusto en el club?” “¿Qué te parece el entrenamiento que realizas?” “¿Cómo te sientes desde que vienes al club?”. Estas preguntas iniciales sirven para romper el hielo, pero difícilmente nos destaparán un problema o insatisfacción. Por ese motivo, es necesario “rascar” un poco más y hacer preguntas más concretas que nos aseguren que el cliente está realmente a gusto. Algunas de estas preguntas pueden ser: “¿Estás consiguiendo realmente el objetivo que te habías propuesto?” “¿Estás viniendo a entrenar todos los días que querías?” “¿Vienes con ganas o te cuesta venir?” “¿Hay algo que no te guste o que eches de menos en el club?”. Cuando por la respuesta del cliente a alguna de estas preguntas detectamos que algo no está funcionando bien, seguiremos preguntando en esa dirección hasta encontrar el problema real.
- Fase 3: Averiguar qué le gustaría realmente a ese cliente, cuál sería la situación ideal o que se esperaría que sucediera para que estuviera realmente satisfecho. Por ejemplo, si una persona acaba reconociendo en la fase anterior que se aburre en el club, le preguntaríamos “¿Qué te gustaría que hubiera en el club para que no te aburrieras?”
- Fase 4: Una vez el asesor conoce realmente el problema, es cuando empieza a pensar en las posibles soluciones y ofrecerá al cliente la mejor solución posible. No la más económica o la más fácil, ofrecerá la mejor. Es el cliente quien debe decidir si cree que esa solución le va a ayudar. Por este motivo, las soluciones se presentan también en forma de pregunta. Si pensamos que la mejor solución es aprender un nuevo deporte como el Padel, no le diremos “lo que tú necesitas es aprender a jugar a Padel”. En lugar de eso le diríamos algo así: “Si aprendieras una actividad totalmente nueva como el Padel, ¿te ayudaría eso a divertirte y a venir más motivado?” Es el cliente quien decide. Si la respuesta es afirmativa, pasaremos a la siguiente fase. Si la respuesta es negativa, buscaremos otra solución y se la volveremos a presentar en forma de pregunta.
- Fase 5: La última fase consiste en lo que llamamos “cerrar la venta”, es decir, hacer que el cliente se decida a probar la solución que ha elegido. Para esto utilizaremos preguntas como “¿Cuándo te gustaría empezar?”, “¿Buscamos hora para la semana que viene con un monitor?”. Entendemos que se ha producido el “cierre de la venta” cuando el cliente asume un compromiso serio para iniciar la actividad, y eso es así cuando hay una cita o fecha de inicio concreta o cuando se ha producido el pago del servicio.

Como se puede observar en las fases anteriores, la comunicación con el cliente se gestiona principalmente con preguntas. No se le intenta convencer, sino que se le plantean preguntas para que haga un proceso mental que el asesor irá dirigiendo con las preguntas adecuadas. Al hacerlo de esta manera, el cliente no tiene la sensación de que le queremos vender algo, sino que tiene la sensación de que le queremos AYUDAR. En realidad, esa es la esencia del servicio al cliente y esa debería ser la única intención y la principal responsabilidad del personal del club.

En todo proceso de asesoramiento/venta, el que pregunta es el que tiene el control del proceso. Para hacer los Contactos de Valor es necesario dominar la técnica de preguntar. Además de dominar la técnica, es importante que el asesor tenga claros los diferentes tipos de preguntas y el orden que se debe seguir:

- Preguntas para averiguar la necesidad real
- Preguntas para averiguar qué le gustaría conseguir realmente
- Preguntas para averiguar cuál sería una buena solución para él/ella
- Preguntas para averiguar si está dispuesto a probar la solución y cuándo

Imagina un club en el que todo el personal esté mentalizado en hacer este tipo de contactos y que tenga la formación para hacerlos correctamente. Solo es necesario que cada trabajador del club haga 1 ó 2 Contactos de Valor al día. Si esto lo hacen todos y lo hacen cada día, se solucionan muchas insatisfacciones de clientes y se mejora enormemente la fidelización, reduciéndose considerablemente el número de bajas.

La figura del Líder/gestor es vital para poner en marcha este proceso, ya que todo se inicia con un cambio de mentalidad de todo el equipo. En lo que respecta a los técnicos, tienen que cambiar su forma de pensar y de entender su puesto de trabajo. Deben pasar de Técnicos a Asesores y asumir plenamente su rol en la gestión de clientes. Este es un proceso en el que hay que convencerles y explicarles por qué su puesto de trabajo debe cambiar y abrirles una nueva forma de trabajo, dándoles el apoyo y las herramientas necesarias. El liderazgo y la formación juegan un papel fundamental en este proceso de cambio.