



¿Cómo reducir las BAJAS

premiando a nuestros empleados?

Desde los inicios de nuestra industria, la fidelización y la reducción de bajas de clientes en los centros deportivos y gimnasios, han sido siempre una ocupación de gestores y coordinadores, hasta aquí poca novedad, sin embargo dicha ocupación se puede convertir en preocupación debido a diversos factores, como el incremento de la competencia, la presión sobre los precios, los productos sustitutos o la falta de diferenciación. En este escenario, la novedad es que nos afecta y debemos buscar fórmulas que mejoren nuestros ratios y disminuyan los índices de baja de nuestros clientes.

EN ESTE ARTÍCULO veremos cómo podemos reducir nuestra tasa de abandono de clientes del centro, mediante acciones concretas que puede desarrollar nuestro personal, y además elaborar un sistema de remuneración que incentive su éxito personal y por ende el del propio gimnasio en general.

Previamente deberemos tener claramente definido cuál es el camino a la fidelidad de nuestros clientes. *Affinion Group*, empresa especializada en fidelización y experiencia del cliente, nos indican cuatro etapas en este proceso, previo a la gestión de las bajas potenciales.

La primera etapa se inicia en el consumidor cuando les provocamos un cierto **Interés** por nuestro centro, éste puede ser de carácter racional o afectivo, pero por encima de todo suficiente para que puedan implicarse de alguna manera con nuestra instalación.

Pasado este interés inicial, el cliente analiza su **Experiencia**, que puede también incluir, tanto reacciones afectivas ante la interacción, como una evaluación más racional. Los consumidores juzgarán la relación con nosotros en función de las dificultades, la satisfacción y la tranquilidad que les transmitamos durante su interacción.

Si la experiencia que sienten ha sido buena, seguirán manteniendo una interacción constante con el centro y dará lugar a una **Evaluación** continua de la calidad de esa experiencia.

Finalmente, cuando se supera el proceso de evaluación, comienza la Inmersión del consumidor. Dicha inmersión se mantiene siempre que nuestro cliente siga comprometido, por esto es tan importante que sepamos generar un compromiso por su parte.

Una evaluación desde el punto de vista afectivo ayudará a conocer si perduran determinados sentimientos como la satisfacción y el entusiasmo. Por el contrario, una evaluación desde el punto de vista racional ayudará a determinar si el consumidor invertirá tiempo y dedicación personal. Una combinación positiva de ambas evaluaciones dará como resultado la participación del consumidor.

El resultado de la *inmersión completa* por parte de los clientes en una determinada relación es la **Fidelidad**. Surge a partir de una combinación de opiniones, sentimientos, impulsos y acciones derivadas de las etapas anteriores. La fidelidad dependerá en gran medida de lo que piense y sienta nuestro cliente en referencia a nuestro centro y nuestra marca.

Según *Affinion Group*: “Una relación fuerte y duradera sucede cuando una empresa se convierte en una parte significativa de la vida cotidiana de un consumidor.”

Una vez alcanzada una relación fuerte y duradera con nuestro cliente que se traduce por tanto en fidelidad, o al menos mantener su nivel alto de compromiso, podremos conseguir los tres objetivos del cliente fiel, enganchado o *del “customer engagement”*:

- Permanencia: intención de permanecer con nosotros.
- Compra: intención de usar centro y seguir comprando.
- Recomendación: recomendación a familiares o amigos.

Este debe ser nuestro objetivo como empresa y debemos por tanto diseñar los protocolos y procesos adecuados para que el cliente según esté en cada una de esas etapas logre evaluaciones positivas y altos niveles de compromiso.

Sin embargo, la realidad es que no siempre es posible conseguir que nuestros clientes sean fieles, y mes a mes nos llegan las bajas. Para ello, deberemos disponer de un plan de atención al socio para reducir esas bajas así como unos objetivos definidos en este sentido.

A continuación, podemos ver un gráfico donde se muestra la importancia de llevar un control de las acciones que realizamos con nuestros clientes potenciales para darse de baja, así como los ratios de éxito que nos sirvan de indicadores mes a mes para analizarlos y poder mejorarlos o hacer predicciones. Esto nos ayudará a marcar objetivos de forma más fácil, concreta y asequible.



Acciones	Objetivos	KPI
Llamadas	60	66% / 90
Citas	40	66% / 60
Recuperaciones	10	25% / 40
Renovaciones	12	30% / 40
BAJAS	-22	25% / 90

Pero ¿Cómo puede nuestro staff reducir bajas?

Teniendo en cuenta que no contemplamos en este caso al departamento comercial ya que se dedica a la captación, y que es evidente que los procesos del plan de acogida inicial del cliente, así como el seguimiento y personalización de sus entrenamientos son experiencias clave, sí podemos trabajar en la disminución de bajas, con nuestro personal de atención al socio, recepción o técnico, en lo que denominamos las "3 R" y que se describen a continuación:

Recuperación	Evitar baja / Anticiparse / Gestionarla % € recuperación (firmar identificar)
Renovación	Cuotas trimestrales / Cuotas Anuales Actualización de ofertas (menos a más) Cuotas VIP / Servicios PLUS
Recomendación	Venta actividades / servicios / venta cruzada Generar contactos externos Generar contactos internos

En la **Recuperación** procuraremos evitar la baja definitiva del cliente, anticipándonos a que nos la comunique y gestionando con él una situación ventajosa, alguna promoción o acción que le motive a continuar.

La **Renovación** hace referencia a todas aquellas cuotas trimestrales, semestrales o anuales que requieran de una acción previa a su vencimiento por parte del personal y que implique una repetición de compra por parte del cliente. También puede realizarse en actualizaciones de cuotas, por ejemplo, de ofertas puntuales a tarifas estándar, o para ofrecer cuotas VIP o servicios especiales.

Finalmente, el personal de nuestro centro fomentará la **Recomendación**, con el objetivo de un mayor uso y compromiso con el centro, consumiendo otros servicios,

asistiendo y participando en eventos y actividades y generando posibles contactos nuevos potenciales tanto a nivel interno como externo que puedan convertirse en futuros clientes.

Y ¿Cómo podemos premiar la disminución de bajas que realicen nuestros empleados?

Normalmente, este tipo de premio y gratificación va asociado a una recompensa económica, aunque podría contemplarse algún otro tipo de incentivo. Por nuestra experiencia, establecer un variable por éxito suele ser una herramienta muy eficaz tanto para el empleado como para la empresa.

En este caso, podremos estipular un % de gratificación sobre las cuotas en la Recuperación así como en la Renovación.

En la Recomendación, podemos establecer una comisión o % sobre la participación en actividades, el consumo de servicios o venta cruzada. También podríamos estipular un escalado sobre el número de contactos generados.

Así pues, he aquí una serie de herramientas concretas para reducir las bajas de nuestros usuarios con la ayuda de nuestro equipo, así como varias fórmulas para premiar y gratificar su trabajo, sin olvidar el objetivo final de estas acciones, que el cliente use y permanezca en el centro, compre y nos recomiende.



Manel Valcarce

*Máster en Administración y Dirección del Deporte. Ldo. Ciencias Actividad Física y el Deporte. Colegiado 8709. Diplomado en Ciencias Empresariales. Director Gerente Valgo Investment.
manelv@valgo.es / www.manelvalcarce.com*

