



## 16 Artículos de marketing para centros wellness

Ebook: Obsequio de la Tienda de PortalFitness.com

<http://www.portalfitness.com/tienda>

© 2011. Todos los derechos reservados  
Se prohíbe su reproducción total o parcial



## Promocionar tu empresa en Redes Sociales a coste cero: ¿Mito o realidad?

**Autor: Mariano Procopio**

**Email: [marianoprocopio@hotmail.com](mailto:marianoprocopio@hotmail.com)**

**Web: <http://www.marianoprocopio.com>**

He leído en algunas revistas y sitios Web que se recomienda utilizar las redes sociales ya que se puede promocionar una empresa a coste cero.

Si bien es cierto que utilizar las **redes sociales** correctamente es una excelente herramienta de difusión, **es una falacia que sea a coste cero**. Muy por el contrario, **la promoción de una empresa en diversas redes sociales tiene un costo que es mucho mayor que cero**.

En primer lugar tenemos que crear perfiles en varias redes sociales tales como Facebook, Twister, Friendfeed, Youtube, Tuenti, etc. Pero el tema no termina ahí, luego tenemos que administrar dichas redes sociales, publicar contenido, responder a los comentarios de los internautas, etc.

En ese momento nos daremos cuenta que el coste es mucho mayor que cero. Si queremos calcular el coste que nos saldría la promoción en dichas redes sociales podríamos calcularlo sencillamente y sin complicarnos con muchos conceptos técnicos de la siguiente forma:

**¿Cuál es mi ingreso por hora?**

**¿Cuántas horas por mes dedico a la promoción de mi empresa en las redes sociales?**

**Ejemplo: si ganas 50 euros la hora y te lleva administrar todas las redes sociales una hora por día.**

**El coste sería de € 50 x 20 horas mensuales = 1000 euros.**

**Ahora si delegas esta tarea a un empleado tendrías que calcular cuántas horas le lleva al mes administrarlas y cuánto gana tu empleado contabilizando sueldos, impuestos, pagas extraordinarias, vacaciones, etc.**

Esta es la razón por la cual algunas empresas administran sus redes sociales por sí mismas y otras empresas terciarizan esta tarea a compañías especializadas. Yo creo que no es necesario terciarizar este servicio siempre y cuando sepas administrar las redes correctamente. Pero ten en cuenta que utilizar este recurso de forma errónea puede ser perjudicial para la imagen de tu empresa.

## Posicionamiento Web



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

Hoy en día, la Web nos ofrece una variedad de recursos para tener VISIBILIDAD y promocionar una empresa. Para ello necesitamos contar con una Web que tenga lo siguiente:

- ✓ **Buen diseño**
- ✓ **Buena programación**
- ✓ **Buen posicionamiento orgánico**

Si tenemos el dinero necesario para invertir en un buen diseño, buena programación y buen posicionamiento orgánico, esto sería lo ideal, pero muchas veces las empresas no se pueden dar el lujo de invertir mucho dinero y tienen que optar por invertir en sólo algunos de dichos ítems.

Es muy común ver sitios webs con diseños super atractivos, con escasa programación y posicionamiento nulo. Sin embargo, yo no conozco a nadie que entre en una Web porque tiene un diseño espectacular y conozco mucha gente que ingresa a una Web porque tiene un gran posicionamiento y es fácil encontrarla en buscadores, redes sociales, guías online, portales, etc.

**Por dicha razón siempre aconsejo a mis clientes que de no poder invertir en los tres puntos arriba mencionados, opten por invertir en posicionamiento Web.**

Existen muchas actividades que podemos realizar para posicionar un sitio Web y tener buena visibilidad. Aquí te mencionaré 10 tips:

- ✓ Publicita tu sitio Web en portales específicos del rubro que tengan mucha audiencia, ten en cuenta que cuando una Web tiene mucha audiencia los links que se generan allí, posicionarán mejor tu Web en los buscadores.
- ✓ Agrega los meta tags en cada una de las páginas del sitio Web.
- ✓ Agrega las etiquetas alt en cada imagen o fotografía que publies en tu sitio.
- ✓ Crea contenidos de calidad.
- ✓ Actualiza tu blog periódicamente.
- ✓ Utiliza herramientas tipo site map de Google.
- ✓ Ten un foro y/o blog para crear un feedback con tus clientes o lectores.
- ✓ Participa en las redes sociales.
- ✓ Indexa el sitio Web en buscadores Web.
- ✓ Indexa el sitio Web en Guías Online.

Sin embargo, posicionar un sitio Web requiere un conocimiento del manejo de diversas técnicas, herramientas y recursos, no es una ciencia oculta, tú mismo puedes aprender a hacerlo, en caso contrario necesitarás contratar alguien que tenga el know how para poder hacerlo.

La web no es el futuro, es el presente y cuanto antes posiciones y publicites tu sitio mayor VISIBILIDAD tendrá tu empresa.



Lo que está claro es que tener un sitio Web y no promocionarlo, publicitarlo y posicionarlo es como quien dice “tener un tío en Alcalá”...



## Cómo llevar a cabo la venta de nutrición deportiva en un gimnasio

**Autor:** Weider

**Email:** [ecriado@weider.es](mailto:ecriado@weider.es)

**Web:** <http://www.weider.es>

Muchos gimnasios ofrecen a sus clientes servicios que dan un valor añadido a ir al uso de las instalaciones deportivas, como son por ejemplo los rayos solares, la venta de cremas, los masajes, la venta de ropa y de nutrición deportiva. Estos servicios además de ofrecer un valor añadido al gimnasio contribuyen a generar unos ingresos extras, que en muchas ocasiones pueden incluso convertirse en una parte importante de los ingresos mensuales. Sin embargo una gran mayoría de los gimnasios son reticentes a la venta de estos productos porque consideran que les genera un trabajo extra que no compensa, por desconocimiento, o porque tal vez piensen que algunos de los productos no son buenos para la salud, o no dejan suficiente margen. Lo que hay que tener en cuenta es que estamos en una era en la que hay una mayor conciencia del cuidado del cuerpo, y que el público que acude a un gimnasio está preocupado por su bienestar y su aspecto físico. Y muchos conocen ya estos productos y los consumen y les es muy cómodo adquirirlos en su gimnasio y si no lo encuentran allí los buscarán en las grandes superficies o tiendas especializadas.

### CONSEJOS:

- ✓ Uno de los puntos más importantes es crear una exposición del producto adecuada, es decir, que sea visible, que esté en un lugar por donde todo el mundo pase y que el producto esté en el mismo área y bien expuesto. Una de las mejores zonas es la recepción, ya que todo el mundo tiene que pasar por ella y la misma recepcionista se puede encargar de vender los productos. Si la recepción tiene una ventana a la calle más que mejor, ya que de esta forma se podrá atraer a un público que no sea cliente del gimnasio pero que quiere los productos. Lo importante es transmitir la idea de tienda.
- ✓ Continuando con el concepto tienda, es aconsejable colocar el producto de una forma atractiva. Por un lado, por ejemplo, la nutrición clasificada por categorías de producto o funciones para las que se adquiera el producto. Es importante recalcar el beneficio que tendrá el producto para el consumidor. Así se pueden colocar los productos para quemar grasa o perder peso por un lado, las proteínas por otro, y los subidores de peso o hidratos de carbono por otro. Las barritas energéticas se pueden poner en expositores en el mostrador de recepción, ya que son productos que se venden muy fácilmente por impulso. Así como las bebidas isotónicas o las bebidas con L-Carnitina que si se tienen en una nevera abierta cerca de recepción vendrán muy bien a todos aquellos que quieran maximizar su entrenamiento además de saborear una deliciosa y refrescante bebida.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

- ✓ La mayoría de las casas de nutrición ofrecen atractivos displays (PLV) que se pueden colocar en la zona donde están expuestos los productos y por ejemplo en la sala de musculación, para educar a los consumidores y mostrarles para qué sirven los productos.
- ✓ Crear torres de productos también hace que los consumidores se fijen más, sobre todo si se ofrece un pequeño descuento, o se regala un mezclador. Algunos clientes optan por ejemplo por torres de cubos de proteína de 3k o de 1.8k, y regalan un mezclador o una barrita por la compra. El efecto visual es importante, y seguro que si lo prueba aumentarán sus ventas.
- ✓ Uno de los puntos más importantes a la hora de vender cualquier producto es el beneficio que va a tener para el consumidor. Una gran mayoría de la gente no está familiarizada con los suplementos nutritivos o la nutrición deportiva. Así que si el personal a cargo de la venta de los productos conoce bien sus beneficios venderá mucho más. Para ello las casas de nutrición normalmente imparten seminarios y manuales en los que explican para qué sirven los suplementos. Los catálogos son una buena manera de comunicar qué productos se deben tomar y cuando. Así que tenerlos a mano y bien expuestos es muy aconsejable.
- ✓ Una forma de dar a conocer la nutrición deportiva a los nuevos clientes es dar un pequeño kit a cada persona que se inscriba en el gimnasio, en el que se incluyan los catálogos de los productos y una barrita y/o bebida. Por un coste mínimo se pueden incrementar las ventas bastante, ya que la gran mayoría de los clientes querrán repetir la experiencia o probar nuevos sabores.
- ✓ Hacer promociones especiales también es importante. Ofrecer un producto o lote de productos del mes, dependiendo de la fecha en la que estemos. Por ejemplo, en primavera hay una gran afluencia de clientes que están muy preocupados por ponerse en forma para el verano. En estos casos se puede ofrecer un lote que incluya por ejemplo: L-Carnitina en comprimidos y de regalo una barrita de L-Carnitina. O en otoño para ganar peso ofertar los hidratos de carbono. Hay una gran variedad de promociones que se pueden hacer y cada gimnasio sabrá cuáles son las más apropiadas para su clientela.
- ✓ Pero lo importante es dar a probar los productos a los clientes, ya que muchos pensarán que son productos solo para culturistas, cuando la mayoría de las casas de nutrición ofrecen productos para todos los públicos, y muy especialmente para ponerse en forma o no deshidratarse. Hacer degustaciones de barritas y bebidas cada 3-6 meses aumentará la venta de productos. O hacer sorteos de productos cuando haya algún evento especial en el gimnasio. Dar algunas bebidas a los monitores de clases colectivas, como por ejemplo el ciclo indoor, también hará que los clientes les vean como modelo y deseen consumir el producto.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

- ✓ En aquellos gimnasios que sean grandes o tengas varias salas, se puede poner algún punto de venta por ejemplo en la sala de musculación o en la entrada de las clases colectivas. Muchas empresas ofrecen por cuotas mínimas que pueden rondar los 60-75 euros al mes, máquinas dispensadoras refrigeradas (conocidas también como máquinas vending) en las que se pueden colocar hasta 260 barritas y 108 bebidas, descargando así al personal de recepción y aumentando las ventas considerablemente, ya que al estar expuestas en las zonas de ejercicio hacen más apetecible el producto.
- ✓ En aquellos gimnasios en los que el concepto tienda funciona, o son gimnasios grandes, recomendamos crear dentro de la misma tienda o si tienen una barra en alguna zona del gimnasio de relax, un bar de productos energéticos, proteínas, isotónicos, para poder así ofrecer cócteles a los clientes que les repondrán después de una sesión de entrenamiento y además estimulará las amistades entre sus clientes.

Os invitamos a que sigáis algunos de estos consejos y comprobar como aumentan las ventas de nutrición. Lo importante es abrirse a ofrecer nuevos servicios para que así los clientes estén más satisfechos, y además ganar unos ingresos extras, que en muchos casos pueden ser una agradable sorpresa. Nos gustaría recalcar que el concepto tienda es importante, tener los productos accesibles, es decir, que los clientes puedan coger el producto con facilidad, que las bebidas estén en la nevera abierta, las barritas y los catálogos en la zona de recepción bien visibles. Siempre habrá alguna pérdida de mercancía, pero si las ventas aumentan seguro que las compensarán. Es importante concienciar al personal de la importancia de los suplementos y recompensarles por la venta de los mismos. Les deseamos lo mejor en la venta de nutrición deportiva.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

## La espiral de la fidelización. Parte I

**Autor:** Pablo López de Viñaspre

**Email:** [pablo@gedo-formacion.com](mailto:pablo@gedo-formacion.com)

**Web:** <http://www.gedo-formacion.com>

El tema de la fidelización de clientes es uno de los que más preocupan a los gestores deportivos. Especialmente en estos momentos de crisis y de gran competencia, la fidelización es la clave para que un club mantenga el número de socios, ya que la captación de nuevos clientes es cada vez más costosa y complicada.

La preocupación por la fidelización es muy lógica, ya que nuestro sector tiene unas tasas de rotación de clientes muy elevadas si las comparamos con otros sectores. No hay ningún estudio a nivel nacional que marque de manera fiable cuál es la tasa de rotación media del sector, pero si nos basamos en los datos que hemos ido recogiendo en los últimos años, podemos establecer unos ratios de rotación medios del sector cercanos al 70%, con los mejores clubes en la franja baja del 40% y otros con rotaciones superiores al 100%.

Estos datos son alarmantes, ya que nos dicen que de media, un club de fitness pierde el 70% de su cartera de clientes en un año. Difícilmente encontraremos otro sector de servicios con rotaciones de este nivel, a no ser que sean modelos de negocio que no se apoyan en el concepto de “socios”, como por ejemplo un restaurante o un hotel, en el que gran parte de sus clientes son por usos puntuales.

¿Cuál es el nivel mínimo de rotación al que debemos aspirar? Contestar de manera firme a esta pregunta es complicado, pero sí que podemos establecer de manera aproximada un mínimo de rotación al que podemos llegar. Sabemos que los clubes que mejor trabajan la fidelización de sus clientes están en ratios anuales del 40% aproximadamente, y sabemos también que algunos clubes consiguen resultados excepcionales con ratios aproximándose al 20%. Por lo tanto, podríamos establecer este nivel de rotación del 20 - 25% como el objetivo a alcanzar por aquellos clubes que busquen la excelencia en esta área.

Sin embargo, visto fríamente, perder un 25% de los clientes en un año sigue pareciendo una cifra elevada. ¿Por qué se da este fenómeno en nuestro sector? De hecho, no se trata de algo exclusivo del fitness, por ejemplo, más del 75% de las personas que inician una dieta de adelgazamiento la abandonan antes de finalizarla. Del mismo modo, más del 60% de las personas que asisten a programas para dejar de fumar, vuelven a fumar de nuevo.

Hay como mínimo tres factores que condicionan en gran medida las altas tasas de rotación que experimenta nuestro sector:



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

Los abandonos en época vacacional: este fenómeno no afecta de igual manera a todos los clubes, ya que depende mucho del tipo de club, del modelo de gestión y de la ubicación. Muchos clubes pierden más del 50% de su cartera de clientes durante los meses de julio y agosto. Estos clientes se van recuperando poco a poco durante los meses de septiembre y octubre, pero es posible que no se vuelva a alcanzar la cifra inicial hasta 4 meses después de iniciarse la bajada de socios, por lo que se pierde una gran cantidad de dinero y se asume el riesgo de que algunos de esos clientes no vuelvan.

Las cuotas de “mantenimiento” intentan paliar este problema y pretenden que el cliente se mantenga vinculado con el club durante esos meses estivales, pero la realidad es que no solo no lo consiguen, sino que además son una “alfombra roja” para que el cliente deje de hacer ejercicio sin tener que tomar la difícil decisión de darse definitivamente de baja y aceptar que ha fracasado en sus propósitos de cuidarse. Estas cuotas suelen dar malos resultados y en la mayoría de los casos están mal planteadas y se hace un uso erróneo de ellas.

La bajada de las barreras de salida también hace que aumenten las bajas. Por ejemplo, quitar la matrícula o cuota de inscripción permite a los socios darse de alta y de baja sin ningún tipo de barrera, ya que saben que cuando vuelvan no deberán abonar ninguna cuota de inscripción y seguirán disfrutando de las mismas condiciones que tenían anteriormente. En este sentido, la cuota de inscripción o los premios a la fidelización tienen un efecto positivo sobre la retención de socios, ya que si el cliente se da de baja, sabe que cuando vuelva no va a disfrutar de los mismos privilegios.

Por último, es necesario crear nuevos programas para mantener al cliente conectado con el club durante los meses de verano, ya que muchos de ellos no van a poder acudir a las instalaciones con la frecuencia habitual. Hay que crear opciones de servicio que hagan sentir al socio que sigue utilizando el club y por lo tanto, rentabilizando la cuota que paga.

El carácter estacional del ejercicio: para la mayoría de personas hacer ejercicio un mínimo de 3 días por semana no es un tema vital que consideren imprescindible para su salud. Muchas personas hacen ejercicio por diversión, socialización o para mantenerse en forma, y lo hacen cuando les apetece y cuando tienen tiempo libre. Los profesionales del ejercicio creemos que todo el mundo se obliga a ir al gimnasio porque la salud es lo más importante, pero en la mayoría de los casos no es así. De hecho, mucha gente que hace deporte, incluso fuera de los clubes de fitness, lo hace de manera estacional. Hay épocas en las que hace mucho ejercicio, otras hace menos y otras no hace nada.

Esta es su manera de vincularse con el ejercicio y debemos tenerlo en cuenta tanto en la oferta de servicios como en los modelos de cuotas. También debemos pensar en cómo podemos ayudar a que esas personas evolucionen en su forma de entender el ejercicio para conseguir que realmente sea un hábito en su vida. Sin duda, la



formación del cliente en todo lo vinculado con la salud y el ejercicio es fundamental para conseguir resultados a medio plazo.

La espiral de la fidelización: hay un principio que describe perfectamente el comportamiento de cualquiera de nosotros cuando practicamos un deporte, o cualquier otra actividad o afición como la cocina, la pintura, la lectura, etc.

El principio de la espiral motivacional dice que cuando estamos vinculados a una afición, estamos dentro de una espiral en la que nos movemos hacia arriba o hacia abajo, pero que nunca podemos estar parados en un mismo nivel. Moverse hacia arriba del espiral significa que cada vez estamos más motivados y enganchados a esa afición, mientras que moverse hacia abajo significa que vamos perdiendo el interés hasta que nos desmotivamos totalmente y la abandonamos.

Podemos poner el ejemplo de una persona aficionada al ciclismo. Esa persona mientras esté subiendo en la espiral comprará todas las revistas de ciclismo del sector, pasará por la tienda de bicis de su barrio para ver qué nuevos productos salen a la venta y comprará periódicamente ropa o complementos para su bicicleta. Todas estas acciones generan motivación y le hacen seguir subiendo en la espiral de la motivación. Si esta persona deja de comprarse las revistas, deja de pasar por la tienda y deja de comprar, se irá desmotivando, cada vez saldrá menos en bici y al final es posible que abandone esa afición.

Un cliente de un club de fitness está inmerso en esa espiral, y nuestra función es generar situaciones que sean una oportunidad para hacerle subir y mantenerle motivado. Como veremos más adelante, hay muchas cosas que podemos hacer en este sentido, pero ya os adelanto que una de ellas es hacer que el cliente se gaste más dinero en servicios fuera de cuota. Cada vez que se gasta dinero y consume nuevos servicios, se está automotivando y está subiendo en la espiral.

Una vez planteado el dilema de la fidelización, en la segunda parte de este artículo, que se publicará en el próximo número de la revista, hablaremos de acciones concretas para conseguir mejores ratios de fidelización de clientes y veremos cómo podemos crear un Plan de Fidelización para nuestro club.

Para no generar falsas expectativas, quiero adelantar que, como para la mayoría de problemas, no hay una única solución mágica. De hecho, cuando analizamos a los clubes que están consiguiendo resultados extraordinarios en retención de socios, vemos que su éxito es la suma de muchas pequeñas o no tan pequeñas acciones. La combinación de todas esas acciones, orientadas en unimisma dirección, es lo que permite conseguir esos resultados tan excepcionales.



## La espiral de la fidelización. Parte II

**Autor:** Pablo López de Viñaspre

**Email:** [pablo@gedo-formacion.com](mailto:pablo@gedo-formacion.com)

**Web:** <http://www.gedo-formacion.com>

Vamos a analizar en este artículo cómo diseñar un Plan de Fidelización y algunas acciones concretas que pueden llevarse a cabo para aumentar la vida media del socio en el club.

El primer paso para diseñar el Plan de Fidelización es decidir qué criterio se va a seguir para segmentar a los socios, ya que no todos ellos son iguales. En este artículo vamos a utilizar un criterio basado en la antigüedad del socio, es decir, cuánto tiempo lleva como socio del club. Según este criterio, vamos a segmentar los clientes en:

**Ci**entes que llevan 1 mes como socios: son clientes nuevos, que tienen muchas dudas e inseguridades y que cada día están valorando y cuestionándose si la decisión que han tomado de apuntarse al club ha sido acertada. El objetivo con estos clientes es que durante su primer mes utilicen mucho el club para que sientan que le sacan provecho. También es importante con estos clientes que prueben diferentes actividades y servicios, para que encuentren algunos que les gustan y que les funcionan a nivel de resultados. Por último, las acciones a realizar con estos clientes van a pretender también que se integren en el club, que conozcan a otros socios y que se vinculen con la marca.

**Ci**entes que llevan entre 1 mes y 1 año como socios: estos clientes ya deberían conocer bastante bien el club y sus servicios, y aunque ya están a gusto en el club y están bastante convencidos de que la decisión que tomaron al apuntarse al club fue acertada, siguen sin tener el ejercicio como un hábito consolidado en su vida. Muchos días les cuesta venir a entrenar y son personas que se desmotivan fácilmente. El objetivo con estos clientes es mantenerlos enganchados al ejercicio y conseguir que tengan un compromiso fuerte para venir al club. Tal y como explicábamos en el artículo anterior, las acciones que diseñemos en esta fase van a intentar que estos clientes suban en el espiral de la motivación.

**Ci**entes que llevan más de 1 año como socios: la mayoría de estos clientes ya han hecho del ejercicio un hábito en su vida, pero a pesar de eso, todavía pueden desmotivarse, buscar otra forma de ejercicio fuera del club, o simplemente, cambiar de club de fitness. En esta fase se mantendrán la mayoría de las acciones de la fase anterior para conseguir que sigan subiendo en el espiral de la motivación. Un aspecto importante con estos clientes es reconocerles su antigüedad y darles un estatus especial dentro del club.



A continuación podemos ver un gráfico con **las 3 fases del Plan de Fidelización** y algunas de las acciones concretas que comentamos más adelante:



Vamos a comentar brevemente las acciones que planteamos en cada una de las 3 fases del Plan de Fidelización:

#### 1r mes:

**PPO Tutor:** es un Programa por Objetivos de 3-4 semanas de duración que incluye algunas sesiones de entrenamiento personal, alguna sesión con el fisioterapeuta, estética, actividades dirigidas, etc. El objetivo es que el cliente tenga el compromiso de venir al club, que adquiera autonomía para poder entrenar por su cuenta a partir de ahí, y que conozca todos los servicios del club. Recomendamos que se cobre a parte de la cuota.

**Entrevista bienvenida:** una vez la persona se ha inscrito en el club, se le da una cita para una entrevista con un asesor. En esta entrevista se averiguan las necesidades reales del cliente, se le orienta hacia unos servicios o actividades concretas, se le ofrece el apoyo necesario y se le ofrecen servicios de valor añadido que pueda necesitar.

**Carta bienvenida:** aproximadamente una semana después de darse de alta en el club, recibe una carta firmada por el director dándole la bienvenida y felicitándole por



la decisión que ha tomado y que será positiva para su salud y su estado físico. A esta carta se le puede adjuntar una invitación para que pueda venir acompañado por algún amigo/a las primeras semanas, para que así se sienta más cómodo y le ayude a vencer la pereza inicial.

**SMS:** es importante mantener al cliente conectado con el club para que no pierda la ilusión de los primeros días. Para ello, el sms es un buen canal de comunicación, ya que es directo, fácil de usar y de bajo coste. Se pueden enviar sms de bienvenida, informando de novedades, invitándole a algún evento o actividad, con consejos de salud y ejercicio, etc.

**Tarjeta regalo:** se trata de una tarjeta que el cliente sella cada vez que viene al club y realiza una actividad. Debe pasar por actividades distintas. Al completarla, recibe un regalo tipo camiseta, botellín de agua, bono de servicios, etc.

#### 1r año:

**Plan de comunicación:** para todo este periodo de 1 año, debería haber un calendario de comunicaciones con el socio, para no saturarlo pero para mantenerlo informado y conectado con el club y con el ejercicio. Estas comunicaciones tienen una función de formación del cliente que es de vital importancia.

**Plan de formación:** cuanto más sepa el cliente del ejercicio, más fuerte será su vínculo con éste. Diseñar un plan tipo "12 meses 12 temas" puede ayudarnos a organizar las áreas que creemos son de interés para el cliente, como por ejemplo nutrición, hidratación, espalda sana, pérdida de peso, definición muscular, etc. Alrededor de cada uno de estos temas se pueden organizar talleres, actividades especiales, artículos, etc.

**PPO/PT:** los servicios personalizados tipo Programas por Objetivos o el Entrenamiento Personal tienen un efecto muy positivo sobre la fidelización de los socios, ya que crean un vínculo y compromiso fuerte con el club y además, al ser personalizados, consiguen mayores resultados en el cliente.

**Eventos especiales:** son excusas perfectas para que el socio venga al club y se relacione con más gente, lo que refuerza los vínculos emocionales y de pertenencia. Estos eventos ayudan a crear un clima especial en el club. Pueden ser eventos dentro o fuera del club, y es importante que el personal esté comprometido y participe en estos eventos.

**Contactos preventivos:** si se definen algunas señales de alarma y se está atento, es posible actuar de manera preventiva antes de que el socio manifieste que quiere darse de baja del club. Algunas de estas señales de alarma pueden ser un cliente que cada vez viene menos, alguien que no se relaciona con nadie, alguien que siempre hace lo mismo, alguien que vemos que no mejora, etc.



## Toda la vida:

**Tarjeta VIP:** cuando el socio cumple 1 año en la instalación, se le entrega una tarjeta especial que le da un reconocimiento y estatus diferente a los otros socios. Esa tarjeta le da ciertos privilegios, como pueden ser la compra de servicios de valor añadido con un descuento especial, acceso a eventos solo para este tipo de clientes, acceso a ofertas especiales, invitaciones extra para familiares y amigos, invitaciones para estrenos de cine o similares, descuentos en comercios de la zona, etc. Obviamente, si el cliente se da de baja pierde ese estatus y esos derechos, por lo que si luego vuelve a ser socio, deberá esperar otro año para poder disfrutar otra vez de esa categoría.

**Seguir con todos los anteriores:** todas las acciones diseñadas para la fase anterior, deben mantenerse también con estos socios.

La fidelización del cliente depende de muchos factores, por lo que se debe trabajar desde diferentes ángulos. La suma de múltiples acciones tiene un efecto multiplicador que siempre da resultados.

Para nuestro sector es muy importante mejorar los ratios de fidelización y evitar que personas que se acercan al fitness, se marchen desilusionadas o frustradas. Es nuestra obligación seguir avanzando en esta área para contribuir a mejorar la salud de la población.

---



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

## La gestión de bajas: el lado amargo de la gestión

**Autor:** Pablo López de Viñaspre

**Email:** [pablo@gedo-formacion.com](mailto:pablo@gedo-formacion.com)

**Web:** <http://www.gedo-formacion.com>

El fitness es uno de los sectores con mayor rotación de clientes. No existen datos fiables sobre los niveles reales de rotación, pero muchos clubes están en valores anuales superiores al 70%. Esto significa que un club con esta rotación, perdería más del 70% de sus clientes en un período de un año.

Esta elevada rotación se debe en parte, a aspectos estacionales como el gran número de bajas que se producen en muchos clubes en época de verano. Otro motivo puede ser que para muchas personas, la práctica deportiva en general es intermitente, y no es un hábito constante durante todo el año. Y por supuesto, existen también motivos internos de baja calidad en el servicio o en las instalaciones y la falta de programas de fidelización potentes en muchos clubes.

Independientemente de cuál sea el motivo, está claro que la supervivencia de cualquier empresa con unos niveles de rotación superiores al 70%, pasa ineludiblemente por una necesidad constante de captación de nuevos socios. En cuanto la captación se reduce, se produce una pérdida rápida de socios que pone en peligro la viabilidad de la empresa. En la actualidad, la mayoría de los clubes se encuentran en un momento de disminución de la captación como consecuencia de la crisis y del aumento de la competencia.

Lo ideal es trabajar desde el servicio y desde el plan de fidelización para reducir al máximo el número de clientes que se acercan a recepción a darse de baja del club. Pero incluso en los mejores clubes, hay un gran volumen de clientes que se dan de baja cada mes. Ratios de rotación considerados buenos en nuestro sector rondan el 40% anual.

En este artículo vamos a analizar las diferentes estrategias para intentar mantener como socio a aquellas personas que han decidido darse de baja. Nuestra experiencia nos muestra que trabajando correctamente el protocolo de bajas, se pueden evitar entre un 15-20% de las bajas, lo que supone a final de año un gran volumen de clientes...y de dinero.

Además de tener un protocolo de actuación definido, es necesario formar al personal que atiende las bajas para que sepan detectar las necesidades insatisfechas de estos clientes y re-venderles el club con una nueva perspectiva y nuevas soluciones.

A continuación definimos los aspectos a tener en cuenta y la forma de actuar para una correcta gestión de las bajas:



### Aspectos a tener en cuenta:

**Entiende la situación:** Que un cliente solicite la baja no significa que esté plenamente convencido de ello. Puede estar desmotivado o descontento, pero puede seguir queriendo cuidarse y hacer ejercicio.

**Entiende tu trabajo:** La función inicial del personal que atiende la baja no es dar de baja al cliente, sino averiguar los motivos reales de su falta de interés por seguir como socio y buscar soluciones para que el cliente siga vinculado al club y al ejercicio.

**Gestiona en persona:** Cuando una persona solicita una baja, es necesario que pase por el club para que podamos gestionarla. Por ese motivo, no se gestionan bajas por teléfono. Si alguien llama para eso, hay que darle cita en el club con la excusa de que debe firmar la baja.

**Plantéalo como una venta:** El proceso de baja es como una venta, ya que hay que volver a motivar al cliente y a venderle el club y los servicios. Por este motivo, este proceso debe hacerse en una zona tranquila y que podamos estar con total atención en el cliente.

**Dale la máxima importancia:** Si un cliente solicita la baja y en ese momento no podemos atenderle correctamente, le daremos hora para otro momento. Lo importante es atenderle bien para poder evitar la baja.

### Motivos principales de baja:

Los motivos por los que un cliente solicita darse de baja pueden ser muy variados, y se pueden agrupar en las siguientes categorías:

**Motivos personales externos:** cambio de residencia, lesión, factores económicos graves, etc.

**Motivos personales actitudinales:** desmotivación por monotonía, por aburrimiento, por no conseguir resultados, pereza, falta de tiempo, pensar que no está viendo suficientes días, etc.

**Mal servicio del club:** carencias respecto a servicios, maquinaria o instalaciones, mala limpieza o mantenimiento, mala atención por parte de algún trabajador, falta de vínculos sociales y emocionales, falta de atención personalizada, etc.

### Cómo responder ante cada motivo de baja:

**Motivos personales externos:** en primer lugar, hay que averiguar si es ese realmente el motivo de la baja, ya que en muchas ocasiones puede ser una excusa para evitar dar más explicaciones. Tu función es “rascar” a través de preguntas para averiguar el motivo real.



A partir de aquí, hay que averiguar si se trata de una circunstancia transitoria o permanente:

**Transitoria:** pactar cuándo podrá volver a venir al club. En estos casos, se puede dejar una fecha ya pactada para que así se le mantengan las actuales condiciones al cliente. Preguntar al cliente si desea traspasar su plaza a alguna otra persona, familiar o amigo, que desee hacerse socio del club.

**Permanente o de muy largo plazo:** hay que agradecer la confianza que el cliente ha depositado hasta la fecha en nosotros, dejar la puerta abierta para cuando vuelva y pedir permiso para seguir enviéndole información de su interés sobre fitness y salud. Preguntar al cliente si desea traspasar su plaza a alguna otra persona, familiar o amigo, que desee hacerse socio del club.

**Motivos personales actitudinales:** lo más importante en estos casos es averiguar los motivos REALES que llevan al cliente a solicitar la baja. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

**Hacer preguntas:** el objetivo de las preguntas es conocer el motivo real y valorar el grado de satisfacción del cliente. Algunas de estas preguntas pueden ser:

- ¿Estás realmente contento con el club?
- ¿Estás consiguiendo los objetivos que te propusiste al entrar?
- ¿Está viniendo los días que te propusiste?
- ¿Vienes motivado o te da pereza venir al club?

**Una vez sabemos el motivo, seguir preguntando:** por ejemplo, si sabemos que se quiere dar de baja porque no está viniendo lo suficiente, hay que seguir preguntando para obligarle a reflexionar. Algunas preguntas pueden ser:

- ¿Por qué crees que 2 días a la semana no son suficientes?
- ¿Los días que sí que vienes al club cómo te sientes?
- Si te das de baja, ¿vas a hacer algo para seguir cuidándote?
- ¿Podrías organizar la agenda para sacar algo más de tiempo para ti?
- ¿Sería una buena solución si buscáramos un sistema de ejercicio que te permitiera conseguir resultados en poco tiempo?
- ¿Qué te parece si cerramos una cita con un asesor técnico para que diseñe el programa más efectivo para ti?
- ¿Crees que si vinieras con un amigo, eso te ayudaría a estar más motivado?
- ¿Crees que podemos darte un plazo de x semanas para ver si con los cambios conseguimos los objetivos?

**Concretar la solución:** una vez que el cliente deja de pensar en darse de baja y empieza a pensar en posibles soluciones, es el momento de concretar alguna de



esas soluciones: cerrar día y hora para la cita, quedar para próxima entrevista, definir con qué amigo va a venir, etc.

**Mal servicio del club:** en este caso el proceso es muy parecido al anterior, pero hay que averiguar cuál es el motivo del descontento. A partir de ahí, hay que:

**Aplicar la metodología del la gestión de quejas:**

Dar las “gracias” al cliente por comunicarnos el problema ya que esto nos permitirá ayudarle y dar un mejor servicio a todos los clientes.

Disculparse por el error y transmitirle que nos ponemos en su lugar y entendemos su enojo y el inconveniente causado.

Prometer hacer algo con respecto al problema.

Solicitar del cliente la información necesaria para poder solucionar el problema (condiciones en las que ha ocurrido, horario, lugar, personas involucradas, etc.).

Corregir el error si se puede o delegarlo a las personas que tienen capacidad para solucionarlo.

Comprobar posteriormente si el cliente está satisfecho con la solución.

Poner en conocimiento de la organización el problema para que se tomen las medidas necesarias para que no se repita.

**Concretar soluciones a través de preguntas:**

Algunas de estas preguntas pueden ser:

¿Qué te parece la solución que hemos planteado?

¿Si lo solucionamos de esa manera, te gustaría seguir haciendo ejercicio en el club?

Recuerda que un protocolo de gestión de las bajas debe ir acompañado de un plan de fidelización para evitar que los clientes lleguen a solicitar la baja, y todo esto debe acompañarse con formación de todo el equipo que tiene contacto con los clientes. Solo abordando el problema de la rotación de socios de manera global, es como conseguirás alcanzar los valores mínimos del sector.



## Cuando nos presiona nuestra competencia

**Autor:** Rodolfo Castro

**Email:** [info@clubesygimnasios.com](mailto:info@clubesygimnasios.com)

**Web:** <http://www.clubesygimnasios.com>

Los precios de los gimnasios suelen ser el menor de los problemas para dueño del gimnasio: casi todos ofrecen lo mismo. Precios irrisorios (promedio entre 35 a 65 euros la mensualidad), los servicios suelen ser muy parecidos (sala de actividades colectivas, sala de fitness y los privilegiados, piscina), etc. Todo o casi todo incluido en la cuota mensual.

A todo esto se le debe agregar los problemas que causa la competencia, frente a lo cual se suele “igualar” hacia abajo...

Competir con el precio más bajo sería devastador para tus márgenes de beneficio.

### ¿Qué debemos hacer frente a una “guerra de precios”?

Lo primero es No entrar en pánico. La presencia de un competidor de bajo precio requiere de un cuidado replanteamiento de cómo opera tu negocio. La reacción instintiva de muchos propietarios de gimnasios es bajar precios, ofrecer promociones y oferta.

Y hay que convencerse de lo siguiente:

Nadie gana en una guerra de precios. En lugar, obliga a los participantes simplemente a sobrevivir. Incluso si ganas dicha competencia y colocas a tu competidor fuera del negocio, es probable que no dures mucho en el negocio o hayas quedado mal “herido”, pues te has comprometido con precios por debajo del nivel de subsistencia.

Afortunadamente, hay algunas cosas que puedes hacer para competir sin perjudicar tus ganancias. Esa es la buena noticia. La mala noticia es que tendrás que realizar importantes cambios operativos, y tendrás que volver a pensar cómo comunicarte con tu equipo y con los clientes.

### Proporciona más valor a tus servicios

Cuando los clientes prefieren el menor precio de las dos opciones, es generalmente porque cree que el artículo más barato es de igual valor (cuando no de mejor valor). Para competir, necesitas convencer a tus clientes que ofreces un mejor servicio; más allá de los precios.

Los clientes pagarán más si están convencidos de que lo que tienes que ofrecer es notablemente mejor que la competencia.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

**Determina qué es lo que te diferencia de la competencia y asegúrate de informar al mundo acerca de ella.** Si no tienes un nicho exclusivo y estás tratando de ofrecer “todo para todas las personas”, lo primero que debes saber es que eso es sencillamente imposible. Debes construir un punto fuerte; algo que te diferencie, algo que justifique que el precio es el correcto en relación al valor que aportas a tus servicios.

### Céntrate en las relaciones

Ahora, más que nunca, es necesario desarrollar relaciones personales con tus socios. Atrás han quedado los días de un personal poco entusiasta en recepción. Atrás han quedado los días de una habitación repleta de equipos y carente de calidez. Atrás han quedado los días de un propietario o gerente escondido en la oficina.

Tus Socios y clientes deben ser cautivados, y lo más importante, necesitan percibir que su dinero compra por encima de lo que esperan. Ellos quieren ser apreciados, requieren de toda tu atención.

### Responsabilizarse de los resultados

Los clientes estarán siempre dispuestos a pagar más si tomas la responsabilidad para garantizar que logren los resultados que buscan. Quienes buscan precio, pues, que vayan a la competencia.

Por otra parte hay personas que están dispuestas a pagar más para obtener resultados; esa es la gente que te va a elegir.

### Aquí tienes algunas ideas específicas que puedes aplicar:

- ✓ Encuesta de tus miembros para averiguar lo que quieren y esfuerzate por conseguirlo.
- ✓ Realiza un análisis DAFO para comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de tu nuevo competidor.
- ✓ Evalúa sus propios precios. Asegúrate de que el precio corresponde al valor que ofrecen. Podrías incluso considerar el aumento de los precios si te decides ofrecer una opción de gama alta.
- ✓ Aprovecha los recursos humanos a tu disposición. No puedes hacer nada sin personal calificado. Determina con claridad los servicios que ofrecerás; verifica que tus colaboradores se encuentren capacitados y evalúa resultados. Si no cuentas con personas capacitadas... pues busca las personas que responden al perfil de profesionales que necesitas.
- ✓ Promueve la venta de paquetes de meses en vez de cobrar mes a mes; sólo que no regales dinero sino que suma beneficios y valor a la nueva propuesta. Cambia el aspecto de tus instalaciones. Limpia, pinta, e incluso piensa en cambiar tu imagen de marca anticuada.

Recuerda y recuérdaselo a tus socios: no hay servicio más caro que un mal servicio. Ofrece calidad, resultados y servicios efectivos e innovadores, de los cuales puedes dar garantías.



## Ante una crisis...Buenos profesionales

Quien cuenta con un gran equipo, puede con todo

**Autor:** Manel Valcarce

**Email:** [manelv@valgo.es](mailto:manelv@valgo.es)

**Web:** <http://www.valgo.es>

Es condición “sine qua non”. Por muy prudente o restrictiva que vuelvas la política de tu centro para afrontar estos momentos, la profesionalidad no admite recortes. ¡Eso es literalmente impensable! La calidad siempre es garantía de éxito.

En momentos de confusión, hay un método infalible para obtener una mayor perspectiva de la situación: hacer un ejercicio de abstracción. Olvida tu faceta como profesional del fitness, ponte al otro lado. Por unos instantes eres ese cliente que abre las puertas de tu centro y entra por primera vez. Visualiza la escena; lo primero que se te clava en la retina mientras te aproximas a la recepción, ¿qué sensación te da? Después, por lo general, a la hora de analizar las instalaciones deportivas y los centros de fitness nos fijamos en aspectos relativamente importantes como el equipamiento, los horarios, la variedad de servicios, el diseño, la imagen e incluso si dispone de la última actividad importada del extranjero. Pero los verdaderos activos que hacen que un centro tenga crecimiento, evolución, animación y competitividad, es decir, vida propia, son las personas. No cabe duda que el aspecto exterior y el equipamiento son importantes. También que debemos prestar unos servicios y actividades actualizadas para llegar a sectores más amplios de población, pero son muchos los ejemplos de centros “modestos” que tienen una gran estabilidad económica y alto grado de crecimiento gracias a su equipo humano; al desempeño de sus tareas diarias y su trato con los clientes. La primera conclusión que destacamos, por tanto, es que un centro debe disponer de un equipo humano de calidad, que sea realmente el motor incluso por encima de grandes inversiones en instalación, equipamiento, imagen o actividades, que muchas veces el usuario no llega ni a conocer.

## El combustible incombustible

Hace tiempo que otros sectores de negocio han incorporado el término “capital humano” a su léxico. Estas palabras se oyen cada vez más en el mundo del fitness, pero la mayor parte de las veces son campanas al vuelo. Sin embargo, realmente existe una serie de variables que justifica la necesidad de rentabilizar los recursos humanos de una empresa -uno de sus principales activos- y esta optimización es clave en épocas en las que hay que ser más cautos con las inversiones. ¿Qué es lo que aporta el personal para que sea la mayor garantía de éxito de una empresa?:

**1. Interacción:** Técnicos, monitores, recepcionistas, comerciales, etc. están continuamente con nuestros clientes, ellos venden nuestros servicios y productos, son la imagen y reflejo de nuestra empresa, permiten que se conozca y que crezca.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

**2. Profesionalidad:** Cada uno de nuestros empleados en su puesto de trabajo tiene unas tareas, unas competencias y unas responsabilidades que debe tener en cuenta y desarrollar con total profesionalidad. Es fundamental entender que trabajamos con y para personas y que los servicios que les proporcionamos inciden de manera directa en su salud. Por eso debemos contar con profesionales que desempeñen correctamente sus labores por encima de modas o intereses mercantiles. De su profesionalidad dependen los resultados que obtenga nuestro cliente y por tanto su satisfacción.

**3. Entusiasmo:** Cuántas veces hemos escuchado a nuestros clientes... "esta monitora es la alegría del gimnasio". Ciertamente el personal de nuestro centro es el que "convive" con el usuario compartiendo sus experiencias, sus vivencias y sus ganas de volver al día siguiente. En definitiva, quien le motiva y le anima a seguir.

**4. Confianza:** El hecho de tener un gran equipo cohesionado y que trabaje por un fin común nos permite continuar avanzando con seguridad y tranquilidad. La confianza en sus miembros y en su grado de vinculación con la empresa nos dará la convicción de que las cosas están bien hechas.

#### Uno para todos

Partiendo de la base de que disponemos de un gran capital humano, con grandes actitudes y aptitudes, es en los momentos más difíciles cuando esta profesionalidad y sentimiento de equipo tiene más valía. ¿Pero, qué puedo exigir/esperar del personal?

**1. Compromiso:** En situaciones complicadas la máxima "si tú ganas, yo gano", es mayor si cabe. Las diferentes partes que componen nuestra empresa deberán involucrarse en mayor medida en ese proyecto común de dar un servicio de calidad y mejorar las cuentas de resultados. Pero el esfuerzo merece una recompensa y debemos hacérsela llegar siempre y de forma que se sientan satisfechos.

**2. Formación:** Es básica para poder desempeñar nuestro cometido de manera correcta. Además nos permite ser más polivalentes y ampliar nuestra oferta de servicios, nos hace más profesionales y nos da más credibilidad ante nuestros clientes. Debemos apostar por la valía y conocimientos de nuestros técnicos, por su creatividad y adaptación a los cambios.

**3. Responsabilidad:** Cualquier relación y exigencia de una parte a la otra, siempre tiene que tener como punto de partida la actitud de responsabilidad sobre las propias tareas y obligaciones. Sobre estas "reglas del juego" se podrá construir una relación laboral en la que pueda existir comunicación y demanda.

**4. Motivación:** Quizás la palabra más deseada por todos... pero ¡atención!, es una cuestión de todos; no sólo del personal, también de la Dirección, de la Gerencia... Para estar motivado hay que tener estímulos, y éstos pueden ser muy variados. Busquemos aquellos que consigan realmente mantener a nuestro personal activo al 100%.



La segunda conclusión que se desprende de todo esto es la necesidad de seguir apostando por las personas, de crear un buen equipo humano de trabajo, esa fuente de beneficios para la empresa –ahora más importante que nunca- y sobre todo para los clientes.

Nunca es exagerado recalcar que no podemos quedarnos en el primer peldaño; hay que seguir subiendo, mejorando, creciendo, siendo más profesionales, asumiendo más responsabilidades, en definitiva: buscar la excelencia, con un enfoque humano que sitúe a las personas en el centro de nuestra política interna y externa. Sólo así alcanzaremos la coherencia con un estilo de negocio basado en la satisfacción del cliente y el feedback positivo de todos los agentes implicados.

---



## Cuando nos presiona nuestra competencia

**Autor:** Rodolfo Castro

**Email:** [info@clubesygimnasios.com](mailto:info@clubesygimnasios.com)

**Web:** <http://www.clubesygimnasios.com>

Los precios de los gimnasios suelen ser el menor de los problemas para dueño del gimnasio: casi todos ofrecen lo mismo. Precios irrisorios (promedio entre 35 a 65 euros la mensualidad), los servicios suelen ser muy parecidos (sala de actividades colectivas, sala de fitness y los privilegiados, piscina), etc. Todo o casi todo incluido en la cuota mensual.

A todo esto se le debe agregar los problemas que causa la competencia, frente a lo cual se suele “igualar” hacia abajo...

Competir con el precio más bajo sería devastador para tus márgenes de beneficio.

### ¿Qué debemos hacer frente a una “guerra de precios”?

Lo primero es No entrar en pánico. La presencia de un competidor de bajo precio requiere de un cuidado replanteamiento de cómo opera tu negocio. La reacción instintiva de muchos propietarios de gimnasios es bajar precios, ofrecer promociones y oferta.

Y hay que convencerse de lo siguiente:

Nadie gana en una guerra de precios. En lugar, obliga a los participantes simplemente a sobrevivir. Incluso si ganas dicha competencia y colocas a tu competidor fuera del negocio, es probable que no dures mucho en el negocio o hayas quedado mal “herido”, pues te has comprometido con precios por debajo del nivel de subsistencia.

Afortunadamente, hay algunas cosas que puedes hacer para competir sin perjudicar tus ganancias. Esa es la buena noticia. La mala noticia es que tendrás que realizar importantes cambios operativos, y tendrás que volver a pensar cómo comunicarte con tu equipo y con los clientes.

### Proporciona más valor a tus servicios

Cuando los clientes prefieren el menor precio de las dos opciones, es generalmente porque cree que el artículo más barato es de igual valor (cuando no de mejor valor). Para competir, necesitas convencer a tus clientes que ofreces un mejor servicio; más allá de los precios.

Los clientes pagarán más si están convencidos de que lo que tienes que ofrecer es notablemente mejor que la competencia.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

**Determina qué es lo que te diferencia de la competencia y asegúrate de informar al mundo acerca de ella.** Si no tienes un nicho exclusivo y estás tratando de ofrecer “todo para todas las personas”, lo primero que debes saber es que eso es sencillamente imposible. Debes construir un punto fuerte; algo que te diferencie, algo que justifique que el precio es el correcto en relación al valor que aportas a tus servicios.

### Céntrate en las relaciones

Ahora, más que nunca, es necesario desarrollar relaciones personales con tus socios. Atrás han quedado los días de un personal poco entusiasta en recepción. Atrás han quedado los días de una habitación repleta de equipos y carente de calidez. Atrás han quedado los días de un propietario o gerente escondido en la oficina.

Tus Socios y clientes deben ser cautivados, y lo más importante, necesitan percibir que su dinero compra por encima de lo que esperan. Ellos quieren ser apreciados, requieren de toda tu atención.

### Responsabilizarse de los resultados

Los clientes estarán siempre dispuestos a pagar más si tomas la responsabilidad para garantizar que logren los resultados que buscan. Quienes buscan precio, pues, que vayan a la competencia.

Por otra parte hay personas que están dispuestas a pagar más para obtener resultados; esa es la gente que te va a elegir.

### Aquí tienes algunas ideas específicas que puedes aplicar:

- ✓ Encuesta de tus miembros para averiguar lo que quieren y esfuerzate por conseguirlo.
- ✓ Realiza un análisis DAFO para comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de tu nuevo competidor.
- ✓ Evalúa sus propios precios. Asegúrate de que el precio corresponde al valor que ofrecen. Podrías incluso considerar el aumento de los precios si te decides ofrecer una opción de gama alta.
- ✓ Aprovecha los recursos humanos a tu disposición. No puedes hacer nada sin personal calificado. Determina con claridad los servicios que ofrecerás; verifica que tus colaboradores se encuentren capacitados y evalúa resultados. Si no cuentas con personas capacitadas... pues busca las personas que responden al perfil de profesionales que necesitas.
- ✓ Promueve la venta de paquetes de meses en vez de cobrar mes a mes; sólo que no regales dinero sino que suma beneficios y valor a la nueva propuesta.
- ✓ Cambia el aspecto de tus instalaciones. Limpia, pinta, e incluso piensa en cambiar tu imagen de marca anticuada.

Recuerda y recuérdaselo a tus socios: no hay servicio más caro que un mal servicio. Ofrece calidad, resultados y servicios efectivos e innovadores, de los cuales puedes dar garantías.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

## Nuevas tecnologías aplicadas a Centros Deportivos y Gimnasios

**Autor:** Elio Rodríguez

**Email:** [marketing@inditar.com](mailto:marketing@inditar.com)

**Web:** <http://www.softarsport.es>

Es posible que tu centro deportivo, tu gimnasio o tu spa disponga de una equipación maravillosa, una excelente ubicación y un equipo humano con la mejor cualificación, pero eso por sí solo no hará que atraigas a todos los clientes que potencialmente podrías. Todo el mundo dice que el boca a boca es la mejor herramienta de marketing, pero, ¿qué más puedes hacer fácil y económico para mejorar tu flujo de clientes y que este boca a boca sea efectivo de verdad?

A estas alturas sobra decir que Internet es un gran recurso y muchas **instalaciones deportivas lo están utilizando** para atraer y retener a su base de miembros. Internet nunca cierra y puede ofrecer tus servicios de noche y de día a cualquier hora.

Más abajo te explicaré cómo puedes convertir tu página en una secretaría virtual que atienda a tus clientes en cualquier momento, pero vamos por partes.

### Cómo usar las nuevas tecnologías en gestión de gimnasios, centros deportivos y spas

Ya hay muchos centros deportivos en general y gimnasios en particular que utilizan la web en los esfuerzos de marketing de su compañía, pero sin ese “algo especial”, un club deportivo no puede llegar a sus miembros a nivel personal. El punto de inflexión se produce cuando los clientes o miembros sienten que hay una conexión emocional con el lugar. Es lo que ha venido a llamarse marketing relacional. Se trata de algo que siempre ha estado ahí, en las relaciones de los pequeños negocios con una pequeña base de clientes, donde las relaciones eran más cercanas, pero que cada vez está cobrando más importancia hoy en día, después del auge de la publicidad de masas y la pérdida del trato cercano con el cliente.

El marketing relacional pues, desempeña un papel crítico también en internet. Se trata de captar la esencia de la conexión que los miembros y los huéspedes tienen con tu negocio y permitirles mantenerla en cualquier momento, desde cualquier lugar.

Es probable que tu gimnasio o tu spa ya tenga página web (si no la tiene, va siendo hora de que te plantees el tener una). Plantéate que esta página no es sólo un medio de comunicación sino también una recepción y atención al cliente virtual.

### Instalaciones deportivas en redes sociales y blogs

Es más que probable que tu gimnasio ya tiene página web y es posible que hayas puesto anuncios en el periódico o en la radio. Puede que incluso hayas enviado



comunicados de prensa al periódico local o a canales de noticias. Estas son grandes ideas pero no hace falta ser un experto en tecnología para estar en lugares como Facebook, blogs, YouTube, etc... son todos servicios gratuitos y tus potenciales clientes estarán ahí. ¿Estás tú?. El marketing se basa en todos los múltiples puntos de contacto con el consumidor.

Seguramente cuando pensaste en **montar un gimnasio** decidiste que tenías que fabricar carnets de socio y ahora, periódicamente, compras más tarjetas de pvc para hacer carnets para los nuevos socios. En la próxima remesa podrías probar a incluir información sobre tu página de facebook o tu canal de Youtube, donde podrías probar a ofrecerles periódicamente contenidos de interés para ellos: **ejercicios complementarios** que hacer en casa, **trucos de belleza** si lo tuyo es un centro wellness o similar... sé creativo y generoso, ellos lo agradecerán siendo fieles, manteniendo un **vínculo constante con tu negocio** y volviendo a él.

Incluyendo esta información en los carnets de socio lo que conseguirás es que siempre tengan ese enlace en sus carteras y cuando hagan uso de tus contenidos en las redes sociales que elijas, sus amigos probablemente lo verán y considerarán la posibilidad de **convertirse también en tus clientes**.

**Consejo importante: La continuidad y la actualización constante de tu presencia en la red son vitales para no perder los vínculos conseguidos y seguir haciendo otros nuevos. Ofrece también promociones periódicas por estos medios.**

La presencia en internet es beneficiosa también porque es de ida y vuelta y no sólo tus clientes se beneficiarán de lo que les ofrezcas sino que tú **obtendrás información de primera mano** de ellos. Mucha gente es demasiado tranquila o introvertida para verbalizar ciertas inquietudes en un gimnasio o cualquier otro centro abierto al público, pero adoran bloguear, con lo que si encuentran tu blog, tu página Facebook (o Tuenti, en caso de ser un público más juvenil) serán más proclives a hacer comentarios, algunos de los cuales te resultarán de utilidad para adaptar tus servicios, tus estrategias comerciales, etc...

Aquí hemos llegado a un tema clave: "...si encuentran tu blog [...]" **¿Y si no lo encuentran?**

### **Optimización de páginas web de gimnasios y centros deportivos**

Tus clientes pueden llegar a tu página, tu blog o tu presencia en redes sociales porque tú se lo dirás (bien en sus tarjetas de socio, bien verbalmente). Sus amigos podrán llegar también por referencias de tus clientes actuales. Pero no es tan fácil con la captación de nuevos clientes más lejanos a tu círculo de influencia.

Si tu sitio web **aparece en la primera página de resultados que Google muestra** cuando alguien busca un negocio del mismo tipo que el tuyo (lo cual no es fácil de lograr), entonces será mucho más probable que captes usuarios.



Voy a ponerme un poco técnico aquí, pero no te asustes, es muy fácil. Unos pocos **consejos** para que tu página web no termine en los abismos de Google y en el olvido de las personas que buscan negocios como el tuyo por internet. Sigue estas pautas, explica claramente en tu página lo que ofreces y será el propio Google quien se encargue de mostrar tu página a los que la busquen. **Aviso: esto no asegurará que tu web figure la primera.** Seguramente tu competencia estará intentando hacer lo mismo y es posible que alguien lo haga mejor. Si deseas salir el primero en Google tendrás que considerar contratar los servicios de un profesional SEO. Vamos allá:

1 Primero y muy importante. **Huye de hacer tu web en flash.** Puede parecer muy bonito pero te resultará muy difícil que Google entienda de qué va tu negocio y por eso no se lo enseñará a quien esté interesado.

2 Incluye alguna **palabra que te defina en el nombre de tu página** (en el dominio). Una página llamada [www.ozono.com](http://www.ozono.com) será difícil que los clientes potenciales la encuentren a no ser que conozcan tu marca y la busquen específicamente. Si lo que van a buscar tus clientes potenciales es "spa en el centro de palma de Mallorca" quizás tu página debería llamarse [www.ozono-spamallorca.com](http://www.ozono-spamallorca.com).

3 En el HTML de tu página (es de lo que están hechas las páginas) suele haber unos campos llamados **title** y **metadescription**, al principio de todo. Si no los ves, pide ayuda a alguien que sepa un poco de HTML. Pon ahí también palabras y frases que definan claramente a qué te dedicas.

4 Busca gente que tenga páginas que hablen de lo tuyo y habla con ellos para que incluyan enlaces a tu página. Estos enlaces son muy importantes para que Google piense que tu página es importante.

5 **Organiza los textos de tus páginas** usando títulos, negritas... si lo haces fácil de leer para los visitantes, será fácil de leer para Google y si Google está satisfecho tendrás tu recompensa.

6 **Actualiza los textos de tus páginas de vez en cuando.** Con que cambies la manera de formular algunas frases aunque digan lo mismo es suficiente. Google te premiará por la frescura del contenido.

Ahora que supuestamente empiezas a recibir visitas de clientes actuales porque les has invitado a que se acerquen a tus páginas y de potenciales clientes porque te han encontrado en Google o en redes sociales, es hora de ofrecerles algo más. Lo prometido es deuda y como te adelantaba al principio, te explico cómo convertir tu página web en una secretaría virtual.

## Los servicios web y la gestión on-line



Sería estupendo disponer de una persona que estuviese disponible a cualquier hora y en cualquier lugar para atender a tus socios o clientes y que cuando alguno quisiera reservar algún servicio, curso o clase desde el trabajo, o desde casa la noche de antes, esa persona estuviese ahí para tomar nota, comprobar disponibilidad e incluso cobrar. Obviamente, no es posible... pero puedes disponer y ofrecer a tus clientes algo muy similar: **Un módulo de servicios web**.

Este tipo de módulo es una extensión del software de gestión de centros deportivos y permite hacer trámites y gestiones on-line integrándose en tu página web a la perfección. **Permite a los socios conectarse con tu sistema de gestión**, comprobar disponibilidades, actualizar sus datos, gestionar reservas e incluso pagar sus cuotas. Todo desde cualquier lugar con conexión a internet. Descubrirás que dar a tus socios la posibilidad de conectar contigo, tanto para consumir información (en tu blog, página web o redes sociales) como para poder gestionar su actividad en tu centro es una poderosa herramienta de marketing. Cuando tus clientes puedan inscribirse a sesiones o cursos de forma online, verás que te visitan con más frecuencia.

Por otro lado, si te desesperan las horas que le dedicas al ordenador en tu gimnasio, (o centro de spa, o negocio deportivo que regentes), horas de gestión que preferirías dedicar a tus clientes y que sabes que sería más cómodo desde el sofá de tu casa... este tipo de módulo para tu software de gestión será tu salvación, puesto que **te permitirá conectarte al sistema desde casa** y administrar las mismas funciones que en ordenador del trabajo.

### E-mail & Mobile Marketing

El uso de nuevas tecnologías no se limita a implantar un sistema y esperar a que funcione sino que por supuesto también permite ser más agresivo en la estrategia de promoción. Un ejemplo de esto es aplicar las técnicas de marketing directo en estos nuevos canales de comunicación. Dos particularmente efectivos son los e-mails y los sms. Puedes incorporar en la estrategia de tu negocio el impulsar tus promociones por medio de un envío masivo de e-mails o sms a tu base de clientes, cosa que también podrás hacer utilizando un software de gestión adecuado.

**Consejo importante: No abuses de este tipo de envíos o tus clientes se sentirán molestos y conseguirás el efecto opuesto al deseado. Un envío de sms o e-mail cada dos meses será algo razonable; más sería excesivo.**

### Nota mental: Haz correr la voz

Como puedes ver, blogs, redes sociales, envío de e-mails a clientes y el sitio web de tu negocio puede hacerte ganar nuevo mercado y fidelizar al que ya has llegado. Recuerda siempre combinar todas estas tácticas de forma que se complementen. Envía mails con enlace a tu página de facebook para que quien reciba el mail pueda compartirlo con sus amigos que puedan estar interesados en tus promociones,



anuncia tus páginas en los carnets de socio, etc. Beneficiarse de estas nuevas tecnologías es simple y si tu mercado incluye a los jóvenes o adultos amantes de internet, (lo cual es bastante probable si has leído hasta aquí), la adición de estas nuevas técnicas de comercialización a tu plan pueden hacerte obtener grandes recompensas.

## ¿Conocemos a nuestros clientes? Parte I

**Autor:** Itik

**Email:** [itikgenera@itik.es](mailto:itikgenera@itik.es)

**Web:** <http://www.itik.es>

En una época de crisis como la actual la captación de nuevos clientes se convierte en una tarea ardua que lleva a muchas organizaciones a optar por la fidelización de sus clientes existentes. Es en este momento cuando la organización se encuentra con el dilema de qué actuaciones o iniciativas deberá llevar a cabo para optimizar los índices de fidelización. El elemento fundamental que garantizará una toma de decisiones adecuada en este sentido consiste en disponer de información sobre nuestros clientes.

La información es el soporte para la toma de las decisiones en la gestión operativa de una organización. Para la fidelización de nuestros clientes, deberemos barajar información cuantitativa y cualitativa. Tradicionalmente el gestor obtiene dicha información por la vía de la observación directa combinada con el análisis de los indicadores cuantitativos que se obtienen del software utilizado para la gestión del centro. Elementos como el perfil personal y profesional de nuestros clientes, la frecuencia con la que asisten al centro, los servicios que utilizan y sus niveles de consumo interno son indicadores característicos de una información cuantitativa. Esta información debe complementarse con datos más cualitativos como son las actitudes, comportamientos y deseos de los clientes vinculados con la oferta de servicios del centro. Las herramientas de recogida de información válidas para los indicadores cuantitativos no resultan útiles en este escenario. La complejidad de los comportamientos y expectativas de nuestros clientes no puede reducirse a un análisis estadístico numérico ya que se tendería a reducir en exceso la complejidad de la realidad, perdiéndose en el camino una valiosa información.

A continuación proponemos un proceso de actuaciones en el marco de la planificación operativa que permita obtener información cualitativa sobre nuestros asociados para una toma de decisiones profesional y sustentada en información de calidad. Dicho proceso se organiza en dos fases periodificadas lo largo del año. En el esquema siguiente se presenta visualmente los contenidos posteriormente descriptos.



Figura 1. La encuesta de satisfacción y las dinámicas de grupo



## Fase I: Encuesta sobre la valoración del funcionamiento del centro

Será la principal fuente de información sobre las actitudes y deseos de nuestra masa social. La obtención de la información se realizará por medio de un cuestionario dirigido a un volumen importante de nuestros clientes para garantizar que los resultados obtenidos son extrapolables al resto de clientes de nuestra organización. Veamos a continuación las principales características para la preparación de dicha encuesta.

### Contenidos del cuestionario

El cuestionario debería contar con no más de 30 preguntas y el tiempo medio de respuesta debería estar alrededor de los 15 minutos.

Cuestionarios más largos se convierten en disuasivos y dificultan lograr el índice de respuesta necesario. El cuestionario será anónimo y de respuesta en el propio centro, para ello se debería localizar un espacio en la instalación para ser llenado con privacidad. En este sentido, se evitará su respuesta en la recepción del centro debido a la posible influencia por parte de empleados u otros socios en la respuesta de algunas preguntas. Debería planificarse su realización en uno de los meses de mayor afluencia a la instalación, pudiéndose motivar la respuesta con el sorteo de algún premio o gratuidad en la mensualidad.

Una vez definida la metodología para la administración del cuestionario, será fundamental identificar los elementos que queremos conocer para elaborar las preguntas del mismo (A modo de ejemplo, se propone un cuestionario en [http://www.itik.es/user\\_files/106/encuesta.pdf](http://www.itik.es/user_files/106/encuesta.pdf)). En este sentido, la encuesta debería contar con una mayoría de preguntas de respuesta cerrada, es decir, preguntas a las que se responderá a una o varias posibles respuestas ya determinadas en el mismo cuestionario. Se incorporarán preguntas vinculadas a la satisfacción general del cliente, tanto en el servicio como en las infraestructuras, que se irán reproduciendo anualmente para permitir su comparación histórica en la medida en que año tras año se vaya realizando dicha encuesta. Estas preguntas irán complementadas con otras más vinculadas a la estrategia que la organización está siguiendo, estas últimas se podrán ir modificando en posteriores encuestas.



A modo de ejemplo, las grandes temáticas que se deberían preguntar en el cuestionario serían:

- ✓ Calidad del servicio de atención al cliente
- ✓ Nivel técnico de los instructores deportivos
- ✓ Nivel de satisfacción con los programas de actividades ofrecidos
- ✓ Nivel de satisfacción con los programa de activ. complementarias
- ✓ Expectativas de nuevos programas deportivos
- ✓ Niveles de confort de las instalaciones
- ✓ Estado de limpieza de las instalaciones

En resumen, el cuestionario debería abordar la totalidad de las diferentes áreas del negocio para garantizar una visión global del funcionamiento del centro.

### La muestra

Para obtener el número de cuestionarios respondidos (muestra) necesario con el fin de garantizar que los resultados sean extrapolables al total de los clientes, se deberá seguir la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

**n** = Número de cuestionarios respondidos necesarios.

**N** = Número de socios.

**Z** = Nivel de confianza. Habitualmente trabajaremos con una  $Z=1,96$  que significa un nivel de confianza del 95%. Es decir, los resultados obtenidos serán válidos para el 95% de los socios.

**p=q** Se utiliza para casos en que conocemos segmentos de la población investigada con claras características homogéneas. Para la encuesta de valoración entre socios se propone la máxima indeterminación, esto es,  $p=0,5$  y  $q=0,5$ .

**d**= Nivel de precisión o margen de error. Se debería trabajar con un margen de error entre el 3% y el 5%. Es decir, los resultados obtenidos serán válidos para el total de los socios con una oscilación  $\pm 3\%$  o  $\pm 5\%$  de los resultados obtenidos. Por lo tanto  $d=0,097$  en el caso del 3% o  $d=0,095$  en el caso del 5%.

A modo de ejemplo: si nuestro centro cuenta con 3.000 socios, y queremos un margen de error del 5%, la fórmula para determinar la muestra sería como sigue:

$$n = \frac{3000 * 1,962 * 0,5 * 0,5}{0,095 * (3000-1) + 1,962 * 0,5 * 0,5} = 103 \text{ cuestionarios}$$



## Análisis de datos

La información obtenida debería analizarse con un programa estadístico (se recomienda el SPSS, [www.spss.com](http://www.spss.com)) para poder llevar a cabo un análisis en profundidad de los resultados. Como resultado de este proceso se obtendrá una fotografía de la percepción que los clientes tienen de la organización. Sin embargo, el trabajo de análisis no termina aquí. Hasta el momento se dispone de abundantes datos que deberán convertirse en información útil para la gestión del centro.

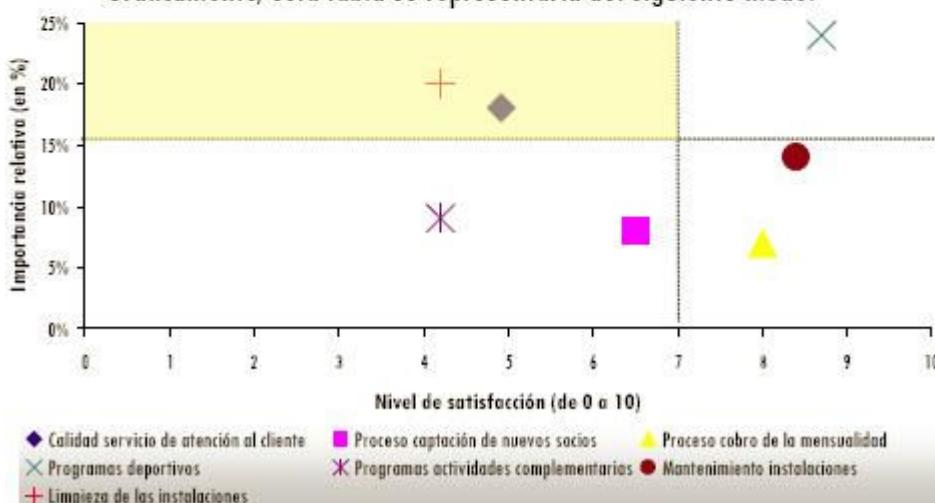
Para ello existe una metodología simple pero muy efectiva llamada la ventana de orientación al cliente.

## Ventana de orientación al cliente

Consiste en agrupar preguntas relacionadas y ponderarlas en relación con el nivel de importancia que se le otorga desde la dirección del centro. El nivel de importancia se dirimirá en función de los objetivos operativos y estratégicos de la organización. A modo de ejemplo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en un contexto en que la prioridad a nivel comercial es la fidelización de los clientes.

Proceso	Media satisfacción	Importancia relativa
1 Calidad del servicio de atención al cliente	4,92	18%
2 Proceso de captación de nuevos clientes	6,50	8%
3 Proceso de cobro de mensualidades	8,00	7%
4 Programas deportivos	8,70	24%
5 Programas actividades complementarias	4,20	9%
6 Mantenimiento	8,40	14%
7 Limpieza	4,20	20%
TOTAL	6,42	100%

Gráficamente, esta tabla se representaría del siguiente modo:



En el gráfico se observan, a través de una matriz, los resultados de los niveles de satisfacción y la importancia relativa de este servicio en relación con el resto de servicios que se ofrecen. En el ejemplo el cuadrante superior izquierdo (en amarillo)



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

identifica aquellas áreas a priorizar por parte de la dirección para conseguir los objetivos de fidelización previstos.

En este artículo hemos visto la Fase I del proceso de obtención de información cualitativa de nuestros clientes. Será en el próximo mes dónde dicho proceso se completará con la Fase II.

---



¿Conocemos a nuestros clientes? Parte II

Autor: lkik

Email: [itikgenera@itik.es](mailto:itikgenera@itik.es)

Web: <http://www.itik.es>

En el anterior artículo introducimos una herramienta metodológica diseñada para conseguir información sobre nuestros clientes. Una información necesaria para minimizar el error en la toma de decisiones de la gestión operativa. En una primera fase, se daban indicaciones sobre como plantear una encuesta sobre el funcionamiento del centro. En este segundo artículo se proponen las fases segunda y tercera que complemenaran la información inicialmente obtenida.

## **Fase 2: Dinámicas de grupo con clientes de nuestro centro**

La información obtenida mediante el cuestionario (Fase 1) permite indicar las problemáticas de la organización des de la perspectiva del cliente. Además, garantiza la validez de estas percepciones por parte de la masa de clientes a partir de una muestra representativa de éstos. No obstante, no dice nada sobre las causas de las problemáticas o de las posibles propuestas de mejora que se podrían llevar a cabo para resolverlas. Para conseguir este tipo de información, se tendrán que organizar sesiones o dinámicas de grupo con clientes. En éstas se valorarán los resultados más interesantes de la encuesta, así como posibles propuestas iniciales sobre actuaciones orientadas a mejorar los resultados obtenidos.

## Organización de las dinámicas de grupo

El grupo tendría que estar formado por entre 8 y 12 personas, y la duración de la sesión no tendría que superar los 75 minutos. Se aconseja no grabar la sesión para garantizar la máxima libertad en las reflexiones por parte de los participantes. Así, se recomienda la presencia de dos personas de la organización: una moderará y la otra tomará notas sobre los comentarios surtidos.

Existirán dos formas para seleccionar a los clientes que participaran en las dinámicas. Se podrán considerar grupos con características personales y de utilización del centro homogéneas entre ellas, o bien grupos con características heterogéneas. En la siguiente figura se ilustran ejemplos de los criterios de selección.

Los grupos homogéneos serán interesantes para analizar problemas o actuaciones concretas que inciden en un segmento determinado de clientes. En cambio, con grupos heterogéneos se analizarán procesos generales en el centro y que afectan y son transversales a diferentes áreas funcionales de la organización.

La sesión se estructurará en tres grandes fases. Una primera fase introductoria (15 minutos) donde el moderador presentará los objetivos de la sesión y hará una breve



exposición de los resultados obtenidos en la encuesta sobre el funcionamiento del centro. En la fase central (50 minutos),

**Figura 1. Criterios de selección de grupos**

Grupos homogéneos	Grupos heterogéneos
<b>Similitudes en:</b> Edades Necesidades/expectativas	<b>Diferencias por:</b> Edades Necesidades/expectativas
<b>Franjas horarias de uso</b> Se discutirá sobre elementos concretos de áreas o procesos del servicio deportivo.	<b>Franjas horarias de uso</b> Se discutirá sobre aspectos generales del servicio y que afectan a diversas áreas funcionales.
<b>Ejemplo:</b> Inscripción a una actividad.	<b>Ejemplo:</b> Calendario oferta actividades para niños.

El moderador presentará uno de los temas previstos a ser tratados y solamente intervendrá para garantizar el equilibrio en la participación de los asistentes. Cuando una temática se considere “agotada”, se lanzará una nueva idea. Finalmente, en la fase de conclusiones (10 minutos), el moderador resumirá las principales ideas surgidas e incentivará la participación de aquellas personas que hayan participado menos.

El objetivo principal de las dinámicas será identificar las causas de las problemáticas y deficiencias identificadas en el cuestionario. En función del desarrollo de la dinámica, se podrán evaluar también posibles propuestas de mejora que sirvan para solucionar las deficiencias. Aún así, esta opción corre el riesgo de generar unas expectativas entre los asistentes que quizás no se llevarán finalmente a la práctica.

### Periodicidad de las dinámicas

Resulta aconsejable llevar a cabo estas dinámicas en dos momentos del año coincidiendo con las fases de planificación de las actuaciones comerciales, por ejemplo después del verano y en el inicio de la primavera. Al mismo tiempo, una de estas fases tendría que realizarse con posterioridad a la encuesta general de valoración.

### Análisis de los datos

La información obtenida de estas dinámicas no tendrá el carácter representativo que tenía la encuesta; en otras palabras, los resultados obtenidos pueden no corresponderse con la opinión de la mayoría de los clientes. Por este motivo, el análisis de los resultados tendrá que hacerse interpretando el contexto en que se han producido, las opiniones y el segmento de clientes que representa esta opinión. En definitiva, es una información de gran valor por su nivel de profundidad y detalle que tendrá que ser interpretada por la dirección del centro.



### Fase 3: Entrevistas en profundidad con clientes

Para completar la búsqueda de información de nuestros clientes, se podrán contrastar los resultados obtenidos del cuestionario y las dinámicas de grupo con unas entrevistas personalizadas con líderes de opinión dentro de la masa de usuarios más habituales de los servicios. A partir de las deficiencias detectadas en el trabajo de campo con las personas usuarias, estas entrevistas deberían permitir también evaluar la idoneidad de las actuaciones propuestas. Las entrevistas tendrán que llevarse a cabo con personas capaces de ponerse en el lugar del gestor y entender el juego de equilibrios que cualquier organización tiene entre la oferta que realiza y la rentabilidad exigida en la organización.

Las entrevistas deberían realizarse en un entorno informal y distendido. Posiblemente en la cafetería del centro o en una sala de reuniones, pero evitando siempre un despacho. De esta manera, se garantizará que el cliente se encuentre confortable y libre de expresar sus opiniones.

Las entrevistas no deberían de tener una duración superior a los 30 minutos y se tendrían que centrar en elementos muy concretos para su profundidad. La variedad en el perfil de personas seleccionadas para las entrevistas será la que garantice la diversidad de elementos tratados. Las entrevistas deberían ser siempre realizadas, y en solitario, por el máximo responsable ejecutivo de la organización.

De modo resumido, se presenta a continuación una propuesta de calendario para la coordinación de los instrumentos de recogida de información de nuestros clientes.

#### Periodicidad

- ⌚ Encuesta (EN) 1 EN
- ⌚ Dinámicas de grupo (DG) 2 DG
- ⌚ Entrevistas (ET) 10-15 ET

E n	F e	M a	A b	M a	J u	J I	A g	S e	O c	N o	D i
DG	ET	ET						EN	DG		

#### Objetivos

	Problemas	Causas	Soluciones
Encuesta			
Dinámicas de grupo			
Entrevistas			



La combinación de estas técnicas de análisis garantizará una recogida de información amplia, completa y obtenida directamente de nuestros clientes. Es por esto que facilitaran la toma de decisiones operativa des de tres vertientes: en primer lugar, permitirán conocer en profundidad sus percepciones y expectativas; en segundo lugar se obtendrá información sobre las causas de los problemas surgidos; y finalmente se podrán conocer unas primeras valoraciones sobre potenciales iniciativas de mejora a implementar en la organización.

Con esta información, el gestor dispondrá de los fundamentos para garantizar la excelencia en su oferta de servicios y la innovación en nuevos productos y servicios acordes con las necesidades de los mismos. Estos dos elementos resultan fundamentales en los procesos de fidelización de clientes en un centro deportivo.

---



## El entrenador deportivo actual

**Desarrollar el liderazgo para alcanzar la excelencia. Valor del coach deportivo**

**Autor:** Montse Cascalló Piqueras

**Email:** [montse.cascallo@mcoach.cat](mailto:montse.cascallo@mcoach.cat)

**Web:** <http://www.mcoach.cat>

En los deportes de equipo, la figura del entrenador posee muchas similitudes con la del directivo de empresa, con una salvedad importante, al entrenador deportivo el liderazgo se le dan por supuesto, algo así como el valor a los soldados... Crear la visión, establecer objetivos, conseguir crear “espíritu del equipo”, gestionar la dinámica del grupo, los conflictos, integrar a todos los miembros del equipo entorno a una visión motivadora y conseguir su compromiso, son habilidades que se les suponen a los entrenadores de deportes de equipo, hasta el punto que es frecuente actualmente encontrar escuelas de negocios donde se estudian casos de entrenadores de éxito conocidos, o donde incluso podemos encontrar entrenadores “mediáticos” dando clases a directivos.

Los que vivimos de cerca el deporte y conocemos lo que sucede entre bastidores, sabemos que la realidad difiere muchas veces de esta visión idealizada que la sociedad y el mundo de empresa tiene del deporte. Si bien todos coincidimos en que el rendimiento del equipo está estrechamente relacionado con las habilidades de liderazgo del entrenador, también sabemos que el conocimiento técnico y táctico del deporte son también importantes, y demasiadas veces el propio entrenador (en línea con la oferta formativa de las escuelas de formación de entrenadores) se focalizan en la adquisición de conocimientos técnicos y tácticos específicos del deporte, olvidando la importancia del desarrollo del liderazgo o reduciéndolo a lo sumo a una asignatura, muchas veces teórica, de “Dirección o dinámica de equipo” que se cursa para adquirir la titulación de entrenador.

Los entrenadores reciben para su titulación conocimientos técnicos y tácticos propios de su deporte, algunos conocimientos de metodología y preparación física y alguna que otra pincelada de psicología del deporte, probablemente la necesaria para saber identificar cuando van a necesitar los servicios de un psicólogo deportivo.

La mayoría de entrenadores desarrollan su actividad con el bagaje de conocimientos adquirido durante la titulación al que añaden su propia experiencia, puesto que los presupuestos de la mayoría de clubs raramente permitirán contratar a un preparador físico o un psicólogo del deporte; los entrenadores de alta competición probablemente tengan más suerte y puedan disponer de preparador físico e incluso de psicólogo del deporte en su equipo técnico, pero en ambos casos el aspecto más crítico va a ser la dirección del equipo (de jugadores, más el equipo técnico en alta competición) y ahí saben bien que estarán solos y deberán desplegar sus habilidades de liderazgo, más o menos naturales, más o menos desarrolladas para realizar su labor.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

Actualmente, los entrenadores deportivos que buscan el máximo rendimiento de sus equipos, que tienen objetivos ambiciosos o que simplemente buscan desarrollar al máximo su potencial como entrenadores, pronto toman conciencia de la importancia de desarrollar sus habilidades de liderazgo y se encuentran con la necesidad de buscar alternativas para proseguir la formación que adquirieron como entrenadores titulados.

Algunos trabajos de investigación han estudiado los métodos y formas que están utilizando los entrenadores deportivos para proseguir su formación continua y crecer como profesionales, y han hallado resultados que seguramente resultan sorprendentes a las escuelas de formación de entrenadores o a las propias federaciones, como lo demuestra el hecho de que los entrenadores están reportando como métodos formativos preferenciales (adicionales a la más clásica participación en seminarios o clínicos) la lectura de libros sobre entrenamiento, psicología del deporte, habilidades comunicativas o liderazgo, (muchas veces en inglés y de autores extranjeros), la asistencia a seminarios de coaching o liderazgo y el compartir información con colegas sobre las propias experiencias. Todos los indicadores apuntan a que los entrenadores buscan conocimientos más allá de lo que los proveedores oficiales (federaciones, escuelas de entrenadores,...) les están proporcionando, probablemente porque la oferta disponible en estos centros no satisface totalmente su necesidades.

En este punto encuentro remarcable y muy instructiva la descripción que hace mi amigo Xesco Espar (el que fuera entrenador del equipo de Balonmano del F.C Barcelona que ganó la copa de Europa en 2005) cuando en su libro "Jugar con el corazón" explica como siendo jugador de balonmano del equipo senior del Barça equipo decidió que quería ser entrenador del primer equipo del Barcelona de balonmano y rápidamente se dio cuenta que para conseguirlo debía adquirir habilidades que estaban fuera de la formación habitual de un entrenador deportivo. En su libro explica como él se daba cuenta de que no era suficiente que el entrenador tuviera una lectura inteligente del juego, entendiera las distintas situaciones y opciones y supiera elegir la mejor para su equipo, pues al final eran los jugadores los que debían llevarlas a cabo y los que tenían la última responsabilidad de ejecución y por tanto, la habilidad del entrenador para "motivar, comunicar, convencer y entusiasmar" a los componentes del equipo resultaban tan críticas o más que la buena comprensión del juego y su desarrollo táctico.

Xesco Espar fue entrenador pionero en España y buscó la manera de desarrollar estas habilidades propias del liderazgo acercándose a otros deportes más avanzados (como el baloncesto profesional). Buscó información en otros países, especialmente EEUU, un país que nos lleva unos años de ventaja en la implantación del coaching deportivo, y adonde se desplazó para formarse en habilidades de liderazgo y negociación; allí tuvo la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de conocer y trabajar con el reconocido coach y autor Antophny Robbins. A resultas de su periplo formativo americano, Xesco Espar fue no sólo capaz de convencer a Joan Laporta, a



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

la sazón presidente del F.C Barcelona, de su calidad y habilidad para entrenar el primer equipo de balonmano del Barça y hacerlo campeón, sino de además cumplir su promesa y proclamar al equipo campeón de Europa en su primera temporada como entrenador (temporada 2004-2005). Xesco tenía claro lo que debía hacer como entrenador, no sólo iba a aplicar todo lo que sabía de balonmano y todo lo que había aprendido en comunicación para conseguir un equipo campeón, sino que contrató un “coach” que le acompañara en su reto para desarrollar al máximo su capacidad de liderazgo. Así consiguió su sueño de entrenar el primer equipo de balonmano del FC Barcelona, ganó la copa de Europa, la liga Asobal la siguiente temporada y la copa del Rey la SuperCopa del Rey la siguiente. En la actualidad Xesco Espar ejerce como coach y mantiene vinculación deportiva con el F. C. Barcelona.

El caso de un entrenador como Xesco Espar, que fue pionero buscando formas de desarrollar su capacidad de liderazgo más allá de la formación oficial disponible y que fue capaz de construir un equipo campeón de Europa, me parece ideal para desarrollar dos reflexiones: una sobre la importancia del desarrollo del liderazgo en los entrenadores deportivos y otra sobre la disponibilidad actual (2010) en nuestro país de herramientas para su desarrollo.

Pocos pondrían ya en duda actualmente la importancia de desarrollar las capacidades de liderazgo de un entrenador deportivo, quizás las divergencias vendrían en “Cómo se puede desarrollar esta capacidad de liderazgo de un modo efectivo”. El consenso es claro entornos a que los líderes se hacen o pueden hacerse (si bien se acepta que hay personas con liderazgo “natural”) las divergencias aparecen en el método más efectivo para desarrollar el liderazgo, pues a pesar de las evidencias de los últimos trabajos, se siguen intentando desarrollar capacidades relacionales (las que hacen referencia a como nos relacionamos con otros seres humanos, cómo es el caso del liderazgo) con información teórica, como son los libros o cursos y seminarios teóricos. Es verdad que en buenos libros podemos encontrar principios e incluso teorías de liderazgo, lo mismo que en un cursillo teórico, ahora bien, reducir el desarrollo del liderazgo a conceptos teóricos significa considerar sólo las habilidades comunicativas del líder, olvidando la cuestión fundamental, y es que “El liderazgo es fundamentalmente una actitud vital”, que deriva de la propia persona y sus valores. Así resulta que el liderazgo se desarrolla efectivamente con el modelado y con el acompañamiento que posibilita el aprendizaje de la realidad diaria, el acompañamiento que puede proporcionar un coach. El coach deportivo es el profesional preparado para desarrollar el liderazgo de los entrenadores deportivos (de modo similar al coach que trabaja con un directivo para desarrollar su liderazgo y habilidades directivas). El coach trabaja realizando un “acompañamiento” del entrenador deportivo durante un tiempo (una temporada idealmente), actuando como compañero y espejo que le permite conocerse mejor (valores, motivación intrínseca, puntos fuertes existentes a explotar, recursos a desarrollar, toma de conciencia sobre relaciones malas o inexistentes, hábitos,...) El desarrollo del liderazgo del entrenador se produce a partir de los aprendizajes y las acciones pactadas, de la reflexión que el coach suscita sobre las situaciones cotidianas de entrenos y partidos, en fin de aprender a afrontar los retos a que el entrenador se va enfrentando a lo largo de la



temporada. A así el coach ayuda al entrenador a establecer objetivos de mejora personal que le permitirán ser un líder-monoel y conseguir el compromiso de los jugadores.

El valor del coach deportivo para el entrenador quizás sea aun poco conocido, pero resulta ya indiscutible para todos aquellos entrenadores, de alta competición o no, que han tenido la oportunidad de trabajar con un coach y desarrollar con él su liderazgo; muchos de ellos animados por colegas extranjeros que les relataron su experiencia positiva o por la lectura de algún libro que les desveló la existencia del coaching deportivo y su utilidad para ellos.

Sobre al disponibilidad actual en nuestro país de profesionales y centros formativos para el desarrollo del liderazgo, creo que podemos decir que la situación actual, en 2010, está cambiando rápidamente y no se parece ya en nada a la que se encontró Xesco poco antes del 200,0 cuando decidió desarrollar sus capacidades de liderazgo y tuvo que hacerlo en EEUU. El coaching se está desarrollando como disciplina profesional en España y ha experimentado un auge importante en los últimos años, donde ha aumentado su presencia fundamentalmente en el entorno empresarial y se han establecido escuelas de coaching, la mayoría de origen americano, que están formando coaches muy bien preparados. Este crecimiento ha propiciado la aparición en España de los primeros coaches profesionales especializados en “coaching deportivo”. Actualmente ya podemos encontrar coaches deportivos profesionales, coaches con experiencia conocedores de la realidad deportiva, muchas veces con experiencia propia como entrenadores deportivos o ex-deportistas, y que incluso en muchos casos poseen además conocimientos de PNL(\*) aplicada al deporte e incluso de Psicología del Deporte.

La creación de AE CODE(\*) ,Asociación Española de Coaching Deportivo, a finales de 2008 y de su filial en Cataluña ACECAT(\*), reuniendo a los coaches especializados en coaching deportivo, y la reciente creación de una comisión de investigación sobre Coaching Deportivo en ICF(\*) España, son una prueba de la vitalidad de este sector, que intenta responder a los nuevos retos a que se enfrentan los entrenadores deportivos españoles. La sociedad española se ha acostumbrado a ver equipos españoles campeones (fútbol, baloncesto, Copa Davis, balonmano, moto GP,) y está demandando triunfos a los entrenadores deportivos. Ya no es sólo el entrenador deportivo de alta competición el que sufre presión por los resultados y se enfrenta a importantes retos (de ganar campeonatos, evitar un descenso, clasificarse para una competición europea,...) ahora a cualquier entrenador, incluso a entrenadores de formación, se le exigen resultados “aceptables” y capacidad para desarrollar el talento de “jóvenes promesas” y ¿Qué necesitan estos entrenadores de formación para desarrollar el talento, si cada día más la ciencia nos demuestra que el talento no es innato, sino que se desarrolla los primeros años a fuerza de “práctica intensa” y buenos entrenadores ? ¿Qué necesitan los entrenadores de formación para mantener a los jugadores con la ilusión que les permita la “práctica intensa” que les llevará a desarrollar algún día la maestría que requieren para ser campeones? La respuesta creo que la podemos ya adivinar, necesitarán de entrenadores con un liderazgo bien



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

definido, que extiendan su función de “formadores” para convertirse en modelos y motivadores de los jóvenes deportistas. Volviendo a mi amigo Xesco Espar, y tal como él muy bien dice, para enseñar y mantener en la práctica que permita el aprendizaje, actualmente necesitamos pensar en la E3: Enseñar, Entretener y Entusiasmar. Los coaches deportivos españoles están ya preparados para asumir el reto y desarrollar en los entrenadores, tanto de formación como de alta competición a un liderazgo efectivo que los convierta en líderes-modelo y maestros E.

Para acabar este artículo propongo una reflexión final: dado que se ha iniciado con la exposición de la necesidad de liderazgo efectivo del entrenador deportivo y del caso de entrenadores pioneros como Xesco Espar, que desarrollaron su liderazgo a finales del siglo XX y principios del 2000 fuera de España, y ha terminado exponiendo la nueva realidad española, 2010, donde disponemos ya de coaches deportivos profesionales, también ellos pioneros hoy para hacer llegar su valor a los entrenadores deportivos españoles, se me ha despertado la curiosidad de conocer la situación de los entrenadores deportivos españoles en el 2020 ¿Quién se atreve a soñar?

#### Referencias:

(PNL): Programación Neuro Lingüística: herramienta desarrollada en EEUU en los años 70, útil para cambiar procesos mentales que puedan resultar erróneos o limitantes. Algunas de sus técnicas resultan muy útiles para aumentar el rendimiento deportivo.

(ICF): International Coach Federation: organismo internacional de gran reconocimiento certificador de coaches profesionales. Fundado en 1995 y presente en más de 90 países cuenta en la actualidad con más de 14.000 profesionales del coaching y tiene como objetivo principal difundir el coaching estableciendo altos estándares profesionales para el ejercicio de la profesión, un código ético y un proceso independiente certificador de coaches.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

## El Método Diamante

**Autor:** Héctor Sanz

**Email:** [sanz.hector@gmail.com](mailto:sanz.hector@gmail.com)

**Web:** <http://www.hectorsanz.com>

Los antiguos griegos creían que los diamantes eran fragmentos de estrellas. Y en realidad no iban tan desencaminados, si tenemos en cuenta que el elemento a partir del cual se forman, el carbono, se originó allá en las estrellas. Algunos incluso decían que eran las lágrimas de los dioses. Más allá de mitos y leyendas, a día de hoy se conoce perfectamente cuál es el proceso necesario para la formación de un diamante.

### Conociendo los diamantes

Como curiosidades acerca de los diamantes, vemos que la palabra "diamante" proviene de la palabra griega "además", que significa indestructible, inalterable, indomable. Por otro lado, se necesitan extraer la importante cifra de 400 toneladas de tierra y roca para poder obtener un diamante de calidad. Especialmente llamativo resulta el hecho de que esté formado por carbono, el mismo elemento que forma materiales tan distintos como lo son el carbón o el grafito de los lápices. Todo ello en función de las condiciones de temperatura, presión y medio químico en el que se encuentre el elemento...curioso, ¿verdad?

Es el mineral conocido más duro y solo puede ser rayado por otro diamante, por ningún otro material natural. Existen varias escalas de dureza, siendo la más conocida la "Escala de Mohs". Es utilizada como referencia de la dureza de una sustancia, y el diamante es el que tiene el nivel máximo de dureza, siendo el 10 (la escala va del 1 al 10). El contrapunto lo pondría el talco, siendo el 1 en dureza. Cabe comentar que la dureza del grafito sería igual que la del talco, es decir de 1 en la escala de Mohs. ¿Cómo puede formar, un mismo elemento, materiales tan distintos?

Es esta misma cuestión la que nos hacemos con las personas, los equipos, los deportistas. ¿Cómo es posible que personas con capacidades físicas y técnicas similares obtengan rendimientos deportivos tan distintos? ¿Qué factores o claves son los que inclinan la balanza hacia la victoria o la derrota?

El diamante es, de los tres materiales mencionados (carbón, grafito y diamante), el que mayor presión y temperatura requiere para formarse (presión 100.000 veces mayor a la atmosférica y temperatura aprox. 4000° C). Además, encontramos otro dato interesante, y es la disposición de los átomos en cada uno de ellos. Vemos como el carbón se forma bajo un patrón de átomos desordenados, de ahí que se le denomine "carbono amorfo", mientras que el patrón de los átomos que forman el diamante resulta en una disposición tetraédrica, mucho mejor organizada, y es precisamente esto lo que le confiere el grado de dureza que tiene.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

¿Cómo es un diamante en bruto? En esta imagen de la izquierda hay un ejemplo de un diamante en bruto. Éste en particular se llama 'Glassy'. Glassy es un diamante en bruto que viene limpio fuera de las minas y no requiere pulir. Es muy raro conseguir un glassy. Los diamantes en bruto vienen en diversas formas.

El carbono es el segundo elemento químico que forma nuestro cuerpo (con un 18%), únicamente superado por el oxígeno (con un 65%) y seguido del hidrógeno (con un 10%). Este dato es relevante, si tenemos en cuenta que el resto de elementos químicos presentes en el cuerpo lo hacen en un porcentaje muy inferior al de estos tres elementos químicos. *Dios mío Héctor, ¿estás queriendo decir con esto que tenemos que meternos en un horno industrial a 4000º C y varios cientos de toneladas de tierra encima para ser mejores deportistas?*

### El Método Diamante

A donde quiero llegar es a las siguientes preguntas ¿qué queremos ser? ¿grafito o diamante? ¿tener una estructura organizada o desorganizada? ¿ser duros o blandos? Y es en este punto donde empecé a darle forma a mi método, el “Método Diamante”.

Este método, basado obviamente en el coaching deportivo, trata de ordenar la “estructura atómica” del deportista, del club, del equipo. En función de esa estructura el rendimiento será mayor o menor y lo que todo deportista, equipo o club busca es, evidentemente, ser el mejor en su disciplina. Tratar de pulirlo como a un diamante en bruto. Para ello han de darse muchos factores, como son el nivel de dureza. Si pudiésemos escoger ese nivel de dureza, querríamos que nuestro deportista/equipo tuviese un nivel de dureza 10 en la escala Mohs, igual que un diamante. Y no es lo habitual, lo habitual es encontrarnos con un nivel de dureza 1 – como el grafito – que no facilita la consecución de logros. Existen raras excepciones, en las que nos encontramos “diamantes pulidos” de manera innata, en las que nos encontramos un glassy (como veíamos antes).

*Pero esta no es la norma, y afortunadamente para nosotros es así, ¡de lo contrario no existiría nuestra profesión!*

Pensemos por un instante en todos aquellos deportistas y equipos que, por el motivo que sea, no han conseguido los resultados que pretendían o cabía esperar de ellos en función de su calidad y/o recursos. ¿Cuántos podríamos decir? Creo que la lista es demasiado larga como para enumerarlos. Veamos un ejemplo que casi todos hemos vivido o escuchado, que viene del deporte rey: el fútbol. La típica historia de un jugador joven (normalmente de entre 15-18 años) que apuntaba maneras de crack y, sin saber porqué, se perdió por el camino y no llegó a ser lo que se esperaba de él. ¿Qué fue lo que sucedió para que se perdiera? Si pudiésemos analizar cada aspecto de su vida en aquellos años, podríamos ver cuáles fueron las causas que condujeron la situación hasta aquel final. Todo el mundo alrededor del deportista alimentando su ego con las típicas frases “qué bueno eres”, “sigue así, crack”, “eres el mejor”, etc etc etc. Ese ego conduce a una incorrecta interpretación de las situaciones que se van sucediendo. Probablemente escogió mucha más “fiesta” de la debida, con alcohol y



drogas incluidos. O probablemente no lo hizo, y sin embargo fue su patrón de pensamiento – a día de hoy ya se conoce del grandísimo poder del mismo para crear tu vida – el que seguía desordenado, empezando a generar situaciones que desembocarían en su bajo rendimiento. Recordar la cita de Churchill, “nuestras vidas son la obra de nuestros pensamientos.”

Podríamos hablar de otro tipo de casos bastante frecuente, como es el de un deportista de élite (ya profesional), que de repente, disminuye su rendimiento de manera alarmante, llegando a acortar su carrera de forma drástica. Tendríamos muchos ejemplos para este tipo de casos, siguiendo con el deporte rey (por ser el mayoritario y más conocido) podríamos mencionar a jugadores tales como *Ronaldinho* (véase su etapa en el Barcelona y su posterior etapa en Milán), *Diego Tristán* (cuajó excelentes temporadas en el Deportivo de la Coruña y luego desapareció), y un largo etcétera.

Creo firmemente que el coaching deportivo es realmente útil para ambos casos. Para el joven que tiene un futuro prometedor, para el ya profesional que aún puede "perderse" por varios motivos.

En el “Método Diamante” vemos cómo trabajar las distintas partes que forman al deportista:

# Mente Cuerpo Espíritu

Tres “recipientes”. Así entiendo que está comprendida una persona, porque eso es lo que – ante todo – es un deportista, una persona. Si lo que pretendemos obtener es éxito a largo plazo creo firmemente que se han de trabajar estas tres áreas de la persona: mente, cuerpo y espíritu. De no hacerlo así, lo más probable es que no se obtengan éxitos a largo plazo, aunque a corto plazo sí se puedan obtener. Y es precisamente esa la mayor de las trampas para un deportista: creer que, con los éxitos cosechados a corto plazo, están asegurados los éxitos a medio y largo plazo sin cambiar nada del trabajo realizado hasta la fecha.

Mi objetivo, como coach deportivo, para con mis clientes es ese. Trabajar las tres áreas para conseguir una persona realmente equilibrada, ya que será eso lo que se transmita al área deportiva. El objetivo será reequilibrar los tres recipientes hasta tenerlos al mismo nivel, siendo en ese momento cuando – casi con total seguridad – consigamos los mayores éxitos y desempeños deportivos.

Creo que nadie podrá negar la total y directa relación existente entre esas tres áreas de la persona. Existió un ejemplo muy claro en los últimos tiempos, el de Rafa Nadal. Rafa era en aquel momento nº1 del mundo en su especialidad, el tenis. Entonces sucedió algo fuera de las pistas que le hizo bajar muchísimo su rendimiento deportivo. La separación de sus padres. No fue un secreto para nadie que Rafa estaba sufriendo mucho con la situación (como lo habríamos hecho la mayoría de nosotros). Durante meses su rendimiento bajó muchos enteros y llegó a perder el nº1 en el



ranking ATP. Después sus rodillas se resintieron y este hecho prolongó su bajón de juego. Fue entonces cuando tuvo que dedicarle tiempo al “recipiente” del espíritu para poder sanar la herida y continuar sin ese dolor. Es evidente la relación total entre la parte personal y la profesional. Es prácticamente imposible separar lo que te sucede en casa de lo que te sucede en el trabajo, seas deportista o no lo seas. Ahora, trate de recordar por un momento la última vez que tuvo algún problema a nivel personal... ¿ya lo tiene? Estupendo. Ahora trate de observar cómo fueron esos días en su faceta profesional. *Muy probablemente no fueron ni fáciles ni demasiado productivos.*

Así, vemos cómo los niveles de felicidad de una persona que se ha volcado completamente en su parte física (cuerpo) a largo plazo no serán altos. Esto sucede por no haber dedicado igual tiempo a las otras dos áreas, la mente y el espíritu. De igual manera sucederá con la persona que haya cuidado al máximo el área de la mente y descuidando las otras dos. A corto plazo puede parecer que “funciona”, sin embargo a medio y largo plazo la realidad es bien distinta y es entonces cuando se plantean trabajar las áreas a las que no se les ha dedicado el suficiente tiempo.

Vemos la necesidad de trabajar y pulir – cual diamante – cada una de esas tres áreas. Porque están totalmente conectadas y cada una de ellas afecta a las otras dos de manera inequívoca. En caso de haberle dedicado más tiempo a alguna de ellas previamente, entonces será el momento de dedicarle más tiempo a las demás que a esa en concreto, con la finalidad de “igualar” las tres áreas de la persona. Solo así, bajo mi punto de vista, conseguiremos un alto rendimiento a medio y largo plazo.

### Obteniendo resultados

Como habremos leído y escuchado en muchas ocasiones, “lo difícil no es llegar, sino mantenerse”. Así el deportista ha de escoger si lo que quiere es solamente triunfar efímeramente, o si prefiere triunfar y mantenerse. Son cosas bien distintas y se consiguen de maneras distintas, siendo – evidentemente – mucho más fácil de conseguir la primera que la segunda.

*En el área mental está muy claro el trabajo:*

- ✓ Elevar la conciencia del deportista para comprender cuál es su potencial real, cuáles son sus límites y cómo superarlos, cuáles son sus recursos y cuáles son sus hábitos.
- ✓ Analizar las creencias limitantes, patrones de pensamiento y patrones de comportamiento, todo ello enfocado a la mayor conciencia del deportista acerca de lo que hay, de lo que no hay y de lo que podría haber.
- ✓ Aprender a gestionar mejor las emociones, tanto las positivas como las negativas, y aprender a tener una mejor disposición emocional antes, durante y después de la competición.
- ✓ Aprender o mejorar técnicas de concentración y visualización.
- ✓ *En el área física:*
- ✓ Analizar el entrenamiento físico para ver si es el adecuado o si tiene alguna carencia.
- ✓ Analizar la parte nutricional y, en caso necesario, acudir a un especialista.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

- ✓ Analizar el tiempo de descanso y optimizarlo en caso necesario.
- ✓ *En el área espiritual:*
- ✓ Analizar patrones de comportamiento y ver si se pueden mejorar.
- ✓ Analizar patrones de pensamiento y ver cuales se pueden mejorar.
- ✓ Analizar áreas de mejora para sentir mayor satisfacción personal.
- ✓ Analizar debilidades o carencias y ver de qué forma se pueden mejorar o conseguir.

*En mi caso, como coach deportivo, no solo quiero ayudar a deportistas para mejorar sus resultados y desempeño, sino conseguir que el trabajo realizado sea lo suficientemente completo como para que el deportista salga realmente fortalecido a nivel personal. Porque el Olimpo del deporte está reservado a los más grandes, y esos – para mí – son los que se han esforzado en todas y cada una de las áreas de su vida.*

---



## Gestión del talento en empresas de servicios

Autor: Alfredo Bastida Caro

Email: [abastida@fitnesscoaching.es](mailto:abastida@fitnesscoaching.es)

Web: <http://www.fitnesscoaching.es>

**"La mejor manera de alcanzar el éxito organizacional es hacerlo a través del talento de quienes la integran"**

Para su funcionamiento y desarrollo, las empresas dependen de los recursos humanos que las componen, pues son sus empleados los que estando motivados, comprometidos y trabajando de una forma coordinada conseguirán los objetivos corporativos. Dentro de este grupo si la empresa cuenta con talentos contratados dispuestos a evolucionar, la organización funcionará. Por el contrario, si no existen o cuidan tales talentos, se detendrá. Eso sí, como en un equipo deportivo, para conseguir hacer un buen partido todos los jugadores deberán moverse como un solo bloque bien afinado.

La experiencia demuestra que las personas desarrollan toda su capacidad cuando creen plenamente en lo que hacen, ya que aportan sus conocimientos o habilidades tanto para satisfacer su realización personal como los objetivos de la empresa. Y está en manos de la gerencia potenciar el máximo posible esos dos aspectos, el desarrollo personal de sus empleados y la consecución de los objetivos de la entidad. Si un jugador no está motivado ni tampoco tiene confianza en el equipo, no jugará cómodo y el resultado no será óptimo, por lo que será sustituido al final del partido o al final de la temporada.

Para que eso no suceda, hay que saber gestionar el talento o talentos de una empresa, siendo la **comunicación** uno de los pilares básicos de esa estrategia. Una comunicación fluida entre todas las áreas que componen la organización sirve para unificar en cada momento tanto los objetivos personales como los estratégicos de la empresa. Además, para que todos los componentes de la organización se puedan sentir identificados con los colores que representan, es necesario que **conozcan** la **visión**, la **misión** y los **objetivos** de la misma.

## Los recursos humanos, los primeros clientes

En los cambios de rumbo que toda organización atraviesa, en ocasiones ocurre que el cliente externo se entera antes que los propios empleados. Para evitarlo hay que considerar **la visión de los recursos humanos como clientes de la organización** (cliente interno). El espíritu de esta tendencia, en gestión del talento, es mantener satisfechos a los empleados para que se identifiquen con la organización, aumenten su productividad y logren la conquista de los clientes externos. El teórico de las organizaciones empresariales **Elton Mayo, como resultado del experimento Hawthorne, ya exponía que los trabajadores necesitan algo más que división**



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

### **del trabajo o remuneración para tener un mejor rendimiento. Hacer referencia al estudio de Antonio Celestino**

La búsqueda del equilibrio entre las necesidades de la empresa, del cliente interno y del cliente externo es función de la gerencia y dependerá del tamaño de la entidad, si es pública o privada, de sus servicios o productos, amén de otras consideraciones, en cómo encontrarlo. No obstante, saber **dar importancia a los recursos humanos** va más allá de emplear herramientas que se aprenden en un curso de gestión del talento. Se trata de **escuchar activamente** a cada componente y comprobar cómo puede afectar una decisión de la Dirección, al desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo, al clima organizacional o incluso a la motivación de los empleados. Es por ello que, la gestión de los recursos humanos debe cuidarse al máximo en empresas de servicios como las instalaciones deportivas, ya que los clientes internos están en continuo contacto con el cliente externo y esta relación, puede afectar a la calidad del servicio. Para fomentar esta triple dependencia, se debe crear una relación de ganar-ganar, sin crear expectativas que no se puedan superar, pero sí afianzando la confianza de todos los clientes de la instalación (internos y externos). Si todos se sienten a gusto se obtendrán mejores y más beneficiosos resultados.

### **Beneficios del talento humano**

Un factor que no se puede pasar por alto, incluso si la organización está interesada en desarrollar una metodología como ésta, es saber si realmente está preparada para hacerlo, es decir, se debe estar seguro de disponer de los recursos necesarios para una implantación efectiva. Una vez superado este pequeño arranque, los beneficios que se obtienen llevarán al éxito de la organización, ya que:

- ✓ Se lograrán satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como del externo.
- ✓ El talento humano identificado con la empresa tendrá credibilidad y posicionamiento en la misma.
- ✓ El cliente interno satisfecho producirá beneficios a los procesos de la organización.
- ✓ El cliente externo satisfecho producirá rentabilidad.
- ✓ Se generará un ambiente laboral positivo y productivo.

Por el contrario, de no ser aplicado de forma correcta esta metodología se corre el riesgo de:

- ✓ Los recursos humanos puedan confundir la satisfacción de sus necesidades con un aprovechamiento de la causa.
- ✓ Lo que la organización crea lo mejor, no cubra las necesidades de cliente interno o puede estar en contra de sus creencias, es como si a un cliente externo le obligamos a comprar un producto, esto llevará a que, en cuanto tenga oportunidad se irá.
- ✓ No cubrir todas las áreas de la organización porque no se está en contacto con el cliente. El éxito del modelo está basado en la unión de todas las partes de la organización.



Es obvio que ningún enfoque gerencial es la solución mágica para los problemas en las organizaciones, pero otorgarle la importancia que el talento humano merece crea un clima organizacional favorable o, al menos, permite una menor interferencia en el logro de los objetivos. Se eliminará la rotación y se fidelizará a los mejores, desarrollando una ventaja competitiva.



## Catorce maneras simples para que mejore el estado físico de tu gimnasio

**Autor:** Rodolfo Castro

**Mail:** [info@clubesygimnasios.com](mailto:info@clubesygimnasios.com)

**Web:** <http://www.clubesygimnasios.com>

Hay tantas maneras de mejorar el funcionamiento de tu gimnasio que sería imposible mencionarlas todas. De manera que me limitaré a mencionarte algunas estrategias fáciles de implementar, con las cuales obtendrás grandes resultados. Aquí están 14 que puedes empezar a utilizar hoy:

### 1. Aumenta tus precios

¡¡¡Just do it!! Añade 5% a tus precios actuales. Esto va de la mano con un aumento y una creación de valor a tus servicios. Haz que tus servicios sean únicos y que tus clientes no puedan encontrarlos en la competencia: antes de darse de baja, tus clientes lo pensarán muchas veces, y podrán soportar ese 5 % de aumento de precio en tus servicios.

Tendrás poco para perder y muchos dividendos que ganar, así que aumenta en un 5% la lista de tus precios actuales.

### 2. Oferta paquete especial

Haz un paquete de servicios combinados y ofrece un buen precio, pero hazlo de manera que en la cantidad salgas beneficiado con un promedio mayor de dinero por cliente.

Aclararé lo que quiero decirte. Por ejemplo: si tienes un servicio 1 = 10 € / 2= 20 € / 3= 15 €, pues, los tres servicios costarían 45 €, ¿verdad? Pues ofrécelo a 35 € y ganarán 10 € en la compra de este paquete. O, mejor aún, presenta dicha oferta “regalando” el servicio Nº 1.

Puedes ofrecer formación, asesoramiento nutricional, suplementos y hasta una sesión de masaje y todo lo que se te ocurra... un paquete completo para garantizar el éxito del cliente. Incluso si el cliente se pone a pensar que realmente no necesita de todo, la solución de conjunto es tan buena que igualmente tu cliente comprará.

Esta es una gran estrategia para conseguir que tus clientes prueben todos tus servicios, incluso aquellos por los que nunca se han interesado; es una manera de generar ventas cruzadas.

### 3. Ofrece siempre “algo más...por un poco más”

Siempre añade más variedad en los productos o servicios que comúnmente vendes a tus clientes. Piensa lo que suele hacer Mc Donald's cuando te preguntan “¿Quieres con papas fritas?”



Si sólo ofreces sesiones de formación, pues sólo venderás siempre lo mismo. Es necesario encontrar otros productos o servicios que ofrecer.

Esto puede significar la creación de una versión de lujo en la que se proporcionen seis suplementos nutricionales durante las primeras seis semanas de determinado programa para sentar las bases para el éxito del mismo a largo plazo. Puede tratarse de la venta de productos de nutrición para ayudarles a recuperarse de los entrenamientos y aumentar la probabilidad de que cumplan con sus entrenamientos.

Podrías incluso, hacer una alianza estratégica y vender los servicios de otra persona, como un dietista o un terapeuta de masaje, si es que no tienes nada para vender a tus clientes inicialmente.

A menudo, en el proceso de venta es fácil quedar atrapado en la venta y olvidarse de ventas cruzadas o incluso hasta de vender. Te sugiero que hagas una lista para que tú y tu personal recuerden ofrecer TODOS los servicios, favoreciendo así las ventas cruzadas.

## **5. Habilitando diferentes condiciones y formas de pago**

Debes tener diferentes condiciones y formas de pago para permitir que el cliente haga compras mayores que puedan aumentar drásticamente lo que está dispuesto a gastar. Recomendamos permitir los pagos fraccionados y/o combinar los pagos al contado con los créditos. Usa tu imaginación y verás que aumentará la suma total de las ventas... sólo permitiendo comprar más sin “desembolsar hoy todo el dinero”.

## **6. Crea nuevas opciones de grupos de clase**

Puedes ofrecer clases semi privadas, de grupos pequeños, o combinando estas estrategias; también puedes disminuir el tiempo por sesión, ofreciendo clases de 30 minutos, etc.

Un beneficio de cualquiera de estos enfoques es que aumenta tu capacidad para manejar un mayor número de clientes durante las horas que son más populares (luego de las 18 hs, por ejemplo).

Piensa que si pudieras duplicar o triplicar el número de personas con las que trabajas durante las horas pico y no pico, tus beneficios se dispararían.

## **7. Incremento del valor de clientes por horas**

Puedes aumentar el valor por cliente al tener más ofertas de servicios específicos y haciendo, a vez, el esfuerzo por garantizar resultados. Recuerda que es fundamental que mejores las habilidades de tus entrenadores en ventas, ya que no se trata de vender a “fuerza de precios baratos”, sino de incrementar el valor percibido de tus servicios por parte de tus clientes.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

Si pudieses posicionar a tu personal como expertos frente a un público particular, al trabajar con un grupo específico de personas y ofreciendo un amplio historial de testimonios exitosos, se les podría cobrar bastante más.

Ni que hablar de cuando mejoras las habilidades en ventas de tus entrenadores... se puede cobrar más por hora también.

## 8. Obtén más referencias. Es una manera simple de mejorar tus oportunidades de negocio

Pide referencias. Debes tener un Programa de Referidos que te garantice la afluencia de nuevos clientes todos los meses. El pedido de las mismas debe ser sistemático. Si quieres puedes seguir los siguientes consejos para cuando pidas referencias:

- ✓ Uno de los mejores momentos para pedir una referencia es el momento en que el prospecto se convierte en socio. Este es un momento de máxima confianza que no se puede desaprovechar.
- ✓ Pide referencias a lo largo de toda la relación con tus clientes. Los clientes a veces pueden olvidarse de la importancia de las referencias.
- ✓ Recuerda a tus clientes que cuántas más personas haya en el gimnasio, mayores posibilidades tendrás de invertir en infraestructura, en nuevos servicios, etc. Pide referencias y recuerda esto a tus clientes.
- ✓ Para que un socio lleve a un amigo se necesita una relación personal especial contigo. La gente necesita sentir una fuerte conexión personal antes de recomendar tus servicios. De manera que, es preciso que conozcas y tengas más información sobre los amigos y familiares de tus clientes; conocer sus intereses, pasatiempos, y dónde y con quién pasan su tiempo de ocio o de negocios.

## 9. Pide Testimonios

Una táctica fundamental para pedir referidos es pedir un testimonio en lugar de una referencia. Una vez que los clientes han salido de testigos de tus servicios y te han recomendado, se sentirán más cómodos hablando de ti con sus amigos cercanos y familiares. De hecho, ya tienes una copia de lo que dicen de ti, se les hace más fácil, simplemente les pedimos que repitan las mismas palabras que usaron en sus testimonios para recomendarte a otras personas.

## 10. Define con claridad qué te hace diferente de la competencia

Tienes que dejar claro a tus clientes por qué es mejor que sigan contigo y que no se vayan con la competencia. Enuncia con brevedad y claridad tu **Propuesta Única de Venta**.

## 11. Expone los resultados de tu trabajo frente al público

Usa recursos como “El cliente del Mes” o “Experiencias exitosas” para demostrar a los visitantes de tu web cómo ellos pueden obtener buenos resultados, al igual que tantos y tantos de tus alumnos.



## 12. Unidad de comando

Protocolariza tus guiones de venta. Esto significa que debes estatuir, procedimentar, unificar los criterios en cuanto al método de venta que usas. Si bien todos los clientes son diferentes, existen pocos métodos de venta con resultados comprobados. Difúndelo entre tu personal y unifica criterios. Di una frase como la siguiente: “Aquí se vende así....” (Y déjalo por escrito).

## 13. Incentiva a tus clientes para que consuman más de tus servicios

Normalmente se lucha sólo para captar nuevos clientes. Esto es muy importante. Pero se puede hacer mucho más.

Se suele “abandonar” a los clientes y se pierde de vista que son quienes consumen más de tus servicios. Ellos ya confían en ti; piensa en lo que tienes para ofrecer y cómo harás para fidelizarlos y que compren más y más.

## 14. Categoriza y tipifica a tus clientes

Por ejemplo:

Clientes de categoría A: son los que no se quejan; pagan el precio completo, te dicen que eres maravilloso, son fanáticos y después te recomiendan a sus amigos.

Identifícalos y cuídalu como el pan de cada día, ya que son un gran activo para tu gimnasio. Preocúpate por mimarlos y ofrecerles un excelente servicio y asegúrate de que son los primeros en saber acerca de las ofertas o programas nuevos, cualquier acuerdo nuevo... recuerda que ellos te aman y son quienes compran más a menudo.

Así que, aquí está su plan. Elige mínimamente 3 de estas estrategias y aplícalas antes de finales de este mes. Eso es todo lo que necesitas para empezar a ver más ganancias

Importante: Dime cuáles son las 3 estrategias que has elegido en la casilla de comentarios de más abajo. Te prometo, a su vez, comentarios personales de mi parte.



La Tienda de PortalFitness.com

(34) 951 236 50 7 / 674 240 234

[www.PortalFitness.com/tienda](http://www.PortalFitness.com/tienda)

## Gestiona la psicología de los socios de tu gimnasio

**Autor:** Elio Rodríguez

**Email:** [marketing@inditar.com](mailto:marketing@inditar.com)

**Web:** <http://www.softarsport.es>

*El proceso que hay entre que una persona piensa en apuntarse a un gimnasio y que recibe su carnet de socio es largo y tiene muchas más implicaciones personales que la elección de cualquier otro producto. Si pretendes gestionar un gimnasio, debes tener en cuenta que tus socios no son sólo las tarjetas que les dan la entrada a tus instalaciones.*

¿Así que pensaste que abrir un gimnasio era una opción segura de hacer dinero y ahora ves cómo mucha gente se interesa pero no vuelve a que le imprimas su carnet? Pensarás que tus precios son altos, o que tus posibles clientes están ocupados... y quizás sea cierto, pero la razón por la que la mayoría de la gente finalmente no se inscribe (aunque sea la razón menos admitida) es por intimidación. Sí, los gimnasios intimidan; espacios abiertos llenos de maquinaria que mucha gente no sabe cómo se usa es suficiente para hacer cambiar de opinión a los recién llegados. Si a esto sumamos que tendrán que usar estas máquinas a la vista de gente más experimentada y mucha de ella en una forma física excelente... podemos empezar a imaginarnos el trago por el que han de pasar los nuevos socios.

La gestión de estas sensaciones en un potencial cliente es esencial si quieres que la gente se decida por tu gimnasio en lugar de comprarse unas mancuernas y practicar en casa.

### Los espacios

En los gimnasios grandes hay máquinas repetidas colocadas en fila... y a veces, en más de una fila. Si tienes la posibilidad de hacerlo, evita colocar las máquinas de forma que los clientes se sitúen cara a cara. Para alguien poco experimentado, ver a las personas de la fila de enfrente supone que todas esas personas le están viendo a él también. Esto puede intimidar.

### Máquinas extrañas

Si eres tú mismo quien enseña las instalaciones cuando alguien nuevo llega, tómate tu tiempo para explicar qué se hace en cada sitio, para qué se hace, etc.... si no eres tú, educa a tus entrenadores para que lo hagan. Tranquilizará a los novatos.

### Entrenadores entusiastas

Habitualmente los entrenadores tienden a animar con especial entusiasmo a los novatos, incluso antes de empezar. Es normal, pero hay personas que prefieren



mantener un perfil más bajo, ir a su ritmo y que no le atosiguen. Detecta a este tipo de clientes y adáptate a ellos.

### Cuerpos perfectos (o no)

Asumámoslo, casi todo aquel que quiere ir a un gimnasio tiene alguna parte del cuerpo con la que no está del todo a gusto. Une esto a los puntos anteriores. Si una persona no se siente bien con su forma física y advierte que docenas de personas le pueden estar mirando, no va a saber cómo usar ciertas máquinas y va a tener una persona a su lado en todo momento (aunque sea un entrenador), quizás comience a percibir que no está hecha para los gimnasios. Estarás a punto de perder un cliente.

### Ciclos de cobro

¿Por qué la gente paga por hacer deporte pudiendo salir a correr todos los días por un parque? En la elección de apuntarse a un gimnasio, como te decíamos al principio, hay mucho de psicología. El hecho de haber pagado un mes nos empuja a aprovecharlo para sentir que no estamos tirando el dinero. El incentivo económico puede con la pereza. No obstante, si pagamos cada vez que vamos, por sesión... este planteamiento se da la vuelta, pagar es un motivo más para no ir. Por otro lado, si pagas por adelantado y pagas anualmente, probablemente a los 7 meses ya no te "duela" haber pagado y dejes de ir, dejando definitivamente el gimnasio al año siguiente.

Verás que hay diferentes opciones que harán que tus clientes sigan entrenando en tu gimnasio o no. Lo mejor que puedes hacer es estudiar diferentes métodos y plazos de pago y comparar la influencia que tienen en la asistencia. Para ello puedes usar un software que te dará capacidad de gestionar tus socios, tu facturación y muchas otras cosas, además de permitirte mejorar el rendimiento de tu instalación.