

Lo mejor de las Conferencias Mercado Fitness

# G2

**Potencia la Gestión de tu Gimnasio**

Del fitness al business

mercado  
fitness

Lo mejor de las Conferencias Mercado Fitness

**G2**

**Potencia la Gestión de tu Gimnasio**  
del fitness al business

**mercado**  
Fitness

**Mercado Fitness es una revista bimestral de negocios dirigida a dueños, gerentes y administradores de gimnasios y clubes. Se distribuye en toda América latina.**

Av. Paseo Colón 470 2° D - Tel. +54 11 4115-3524/25  
Buenos Aires - Argentina - [www.mercadofitness.com](http://www.mercadofitness.com)

GRACIAS A TODOS AQUELLOS EMPRESARIOS  
Y CONSULTORES DE LA INDUSTRIA DE  
CLUBES Y GIMNASIOS QUE CONFIARON EN  
NOSOTROS, ACCEDIENDO A COMPARTIR  
CON TODO EL MERCADO, LOCAL E  
INTERNACIONAL, SUS CONOCIMIENTOS  
Y EXPERIENCIAS, A TRAVÉS DE SU GENEROSA  
PARTICIPACIÓN EN NUESTRAS  
CONFERENCIAS ANUALES. SIN SU AYUDA,  
ESTE LIBRO NO HUBIERA SIDO POSIBLE.



# Índice

## CAPÍTULO 1 CASOS

El secreto de nuestro éxito	09
Las claves de nuestra gestión	17

## CAPÍTULO 2 GESTIÓN

Ganar con la excelencia	27
Las siete leyes de la rentabilidad	37
Planificación estratégica y financiera	43

## CAPÍTULO 3 MARKETING

Brand Marketing: trabajar en lo básico	53
Comunicación eficaz	63
Comunico, luego existo	69
Estrategias de marketing para el crecimiento	75

## CAPÍTULO 4 MISCELÁNEAS

Desafíos de la industria	83
Pilates, moda o tendencia	93
Programas de bienestar corporativo (PBC)	99
Vivir en movimiento	107
Gimnasios 5 Estrellas	113

## CAPÍTULO 5 RECURSOS HUMANOS

Claves en la selección de personal	123
Creando una cultura corporativa exitosa	133
Gestión por competencias	141



## CAPÍTULO 6 RETENCIÓN

Cómo mejorar la rentabilidad sin perder clientes	149
Conquiste a sus clientes	157
Retención: Nuestra fórmula para crecer	163

## CAPÍTULO 7 VENTAS

Del miedo al deseo	171
Arquitectura para las ventas	179
Ventas para siempre	185

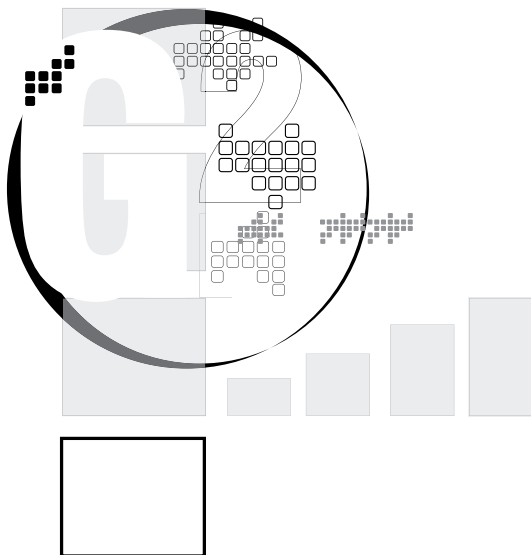




CAPÍTULO

1

# CASOS







# El secreto de nuestro éxito

**Orador:** Adrián Stoll, fundador de WELLclub (\*)  
**Evento:** 1ras Conferencias Mercado Fitness 2005.



Nuestra historia como empresa comenzó con una inversión muy pequeña en 1990 cuando abrimos el gimnasio **La Aldea** en Barrio Norte, Capital Federal.

Nacimos como **una empresa familiar**, con todos los problemas que ello implica. A partir de 2005, con 6 gimnasios en funcionamiento y 200 empleados, nuestra empresa pasó a llamarse WELLclub.

En los primeros tiempos, las dificultades fueron las típicas:

**Poco respaldo financiero.** Esta actividad, en 1990, parecía más una aventura que un emprendimiento comercial. Los créditos no eran fáciles de conseguir y también era difícil encontrar socios que quisieran invertir capital.

**Falta de referentes.** Los emprendimientos exitosos para imitar, dentro del sector, brillaban por su ausencia. La mayoría en el mercado era amateur.

**Exceso de foco en lo deportivo.** Los gimnasios de esa época se enfocaban en el aspecto técnico-deportivo. Su mayor preocupación era ofrecer buenas clases y tener buenos profesores. Pero, luego, la realidad demostró que en un gimnasio no todo pasa por lo deportivo propiamente dicho.

**Actividad física asociada al narcisismo.** El fitness estaba todavía muy asociado a la **estética**. Después se fue relacionando con la **salud**. En la actualidad, ésta es una industria del **entretenimiento** y del **bienestar**. Obviamente, están presentes también la salud y, por añadidura, la estética.

## ▣ ASPECTOS CLAVE

Tres palabras condensan nuestro espíritu de aquel momento: clases **fáciles**, **entretenidas** y **efectivas**. A contramarcha de la corriente dentro del mercado, ofrecíamos diversión de una manera sencilla, en busca del efecto deseado.

Sin lugar a duda, fueron varios los aspectos clave que hubo que tener en cuenta en nuestros comienzos:

- ▣ **La ubicación del local**, que es un punto determinante. Por falta de experiencia, no se hicieron los estudios demográficos necesarios.
- ▣ **La accesibilidad, visibilidad y señalización del local**. Esto determinaba la posible vida útil del lugar.
- ▣ **La obra**. El tipo de construcción. Que tolerase el peso, el metraje cuadrado, la cantidad de plantas libres y el costo de las refacciones.
- ▣ **El equipamiento**. Fue fundamental. La experiencia dicta que cuanto más durabilidad tenga, mejor. Conviene pagar más para comprar calidad. No hay mejor compra que la que perdura en el tiempo.
- ▣ **El recurso humano**. La selección del personal fue un aspecto al que le dimos mucha importancia desde el primer día. Se trató de contratar gente idónea, con buen trato con el público.

Ante la falta de conocimientos para vender adecuadamente el servicio, se contrató **personal especializado en ventas**. La inversión en capacitación fue importante desde un principio, así como la búsqueda de **motivación permanente** de los miembros del staff.

Hoy, nuestro rasgo característico es que ponemos el **foco en el cliente**. Por eso, somos conocidos en Buenos Aires por tener los mejores profesores del mercado.

- **El precio.** Siempre se trató de vender a un **precio alto**, intentando duplicar el del mejor gimnasio de la zona, para diferenciarnos. Se enfocaron los esfuerzos en un segmento específico: clientes de entre 30 y 55 años. Porque pagan más y se quedan más tiempo. Por lo tanto, la rentabilidad es mayor.
- **La marca.** Cuando abrimos el primer gimnasio con el nombre “La Aldea”, los competidores no tenían marcas establecidas. Cuando el negocio comenzó a funcionar bien, se compraron los locales de la competencia y se planteó la posibilidad de cambiar el nombre. **Hoy sabemos que sin una marca no se puede trabajar.**

Entonces decidimos desechar la palabra “gimnasio”, que caracteriza al rubro, por considerar que el término estaba devaluado. Cualquier persona con unos cuantos aparatos y con un profesor no muy presentable en la recepción podía llamarse “gimnasio”.

También se cambió el nombre “La Aldea”, ya que sonaba a gueto, a cosa cerrada. Entonces pusimos en manos de especialistas la búsqueda de una nueva denominación. **La marca es como el nombre de una persona. Es uno de los factores determinantes para sobresalir en el mercado.** La idea era que la gente se identificase con nosotros de tal forma que dijera: “Voy a WELL” en lugar de “Voy al gimnasio”.

## ■ NUESTROS ERRORES

La generalidad de los **conflictos** que atravesamos como empresa familiar estaban ya descritos en todos los manuales. Por ejemplo, se sobredimensionó el bar, con una inversión cuantiosa, y fue un fracaso. Por otro lado, la **compra** de un local nos **frenó** 4 años de crecimiento. Fue una mala inversión.

**No incluir a terceros inversionistas** también fue un error. Pero en los comienzos era difícil hacer proyecciones de inversión y hablar de tiempos de

recuperación del capital, algo más que significativo para quien invierte en un negocio como éste en lugar de poner el dinero en un banco.

## ▣ LO QUE APRENDIMOS

El tiempo transcurrido y los errores cometidos nos fueron enseñando las respuestas a los siguientes interrogantes:

**¿Importa el tamaño del gimnasio?** Si es grande, mejor. Pero no es fundamental para llevar adelante un buen negocio. Un gimnasio pequeño es más acogedor y en él se puede dar otro tipo de servicios, más personalizados, cobrando una cuota más alta.

**¿Cuánto cobrar la cuota?** Es preciso saber, mes a mes, cuál es el costo de la operación del gimnasio en forma fehaciente para poder determinar recién entonces el precio al que vendemos nuestros servicios. Cuando debemos aumentar la cuota, no dudamos en hacerlo. A nadie le gusta la medida, pero sabemos que es imposible para el gimnasio trabajar por debajo del costo.

**¿Tiene el gimnasio una administración integral y profesional?** El gimnasio es una empresa y, como tal, tiene que ser manejada con sentido empresarial.

**¿El marketing es profesional?** Cualquiera sea el tamaño de la empresa, tiene que tener una estrategia clara de desarrollo y posicionamiento de marca.

Por ejemplo, para **WELLclub**, que es una cadena barrial, invertir mucho dinero en publicidad a nivel nacional no tiene sentido, ya que la relación costo beneficio le resultará desventajosa y no necesariamente nos traerá más potenciales clientes a averiguar a la recepción.

Por el contrario, lo aconsejable es **ajustar el marketing al servicio** que se ofrece. Lo más productivo para nosotros, en términos de divulgación, es hacer acciones barriales, por ejemplo, en comercios (peluquerías, lavadores, etc.) ubicados en las cercanías de nuestros gimnasios.

**¿La venta es profesional?** En la actualidad no se puede progresar en el negocio de gimnasios sin un equipo de venta profesional. La inversión que se hace en un equipo de ventas y en todos sus procesos (selección, capacitación, motivación, renovación), genera amplios beneficios.

**¿Son necesarias las reuniones?** Para llevar adelante una buena gestión, la dirección comercial debe realizar una reunión semanal con los gerentes de cada sede y con los coordinadores. Es fundamental autoevaluarse para saber si se está en el camino correcto o si hay que hacer cambios.

**¿Se monitorea el índice de deserción?** Es fundamental estar al tanto de la cantidad de gente que no renueva su plan. Lo aconsejable es hacer comparaciones verticales (cuánto fue el mes pasado, el año pasado, y en períodos anteriores) y horizontales (entre sedes durante el mismo periodo).

**¿Se cuenta con la tecnología adecuada?** La tecnología es una herramienta que en los tiempos que corren no puede obviarse y debe ser aprovechada al máximo.

**¿Cuáles son sus mejores profesores?** A veces ocurre algo llamativo: quien es el mejor profesor para los clientes, no lo es para el gimnasio. Hay profesores agradables al trato y con mucho carisma, pero con un bajo nivel de convocatoria en sus clases. Para notar esto, es necesario medir y luego hacer los cambios necesarios.

El **profesor** es sin duda un **eslabón fundamental** en la cadena, pues es el **punto de contacto principal con el cliente**. Sin embargo, la mayoría de las veces está formado para atender a alumnos y no a clientes. Es responsabilidad de la dirección del gimnasio entrenar a sus profesores en atención a clientes.

**¿Habla usted con el encargado del vestuario?** Un sondeo de satisfacción muy económico y efectivo consiste en hablar con el encargado del vestuario para saber qué opinan los clientes sobre el gimnasio y su staff. Esa persona guarda información muy valiosa que usted podría, si quiere, aprovechar.

**¿Todavía ofrece rutinas?** Si al cliente le hablamos de rutinas, éste siente que estará obligado a hacer lo mismo todos los días. Como resultado, más

temprano que tarde, abandonará la actividad física. Lo que debemos ofrecerle son **planes a medida** cuyo fin es que el cliente alcance sus **objetivos**.

¿**Alumnos o clientes**? Es esclarecedor establecer la diferencia. El cliente elige, el alumno no. Elige en qué gimnasio entrenar, con qué profesor, a qué hora y no tiene ningún compromiso. Hay que erradicar los términos “alumno” y “rutina” pues no le hacen nada bien al mercado.

¿**Modas o tendencias**? No hay que confundir tendencia con moda. Ésta última es efímera y, en general, puede llevarnos a tomar decisiones equivocadas, por ejemplo en la programación de clases o en la compra de equipamientos. Mientras que con las tendencias, esto no ocurre.

## ■ CLIENTES DE RIESGO

Consideramos a una persona “cliente de riesgo” no porque tenga problemas cardíacos, sino porque **utiliza poco (1 vez a la semana) las instalaciones** del gimnasio, lo cual nos indica que es muy probable que abandone la actividad física. ¿Cómo se retiene a esta clase de clientes? Comprometiéndolos, y conociendo qué es lo que esas personas específicamente vinieron a buscar.

Los **llamados telefónicos** regulares a clientes por motivos inherentes al gimnasio son una buena manera de estrechar lazos con ellos. Sean clientes de riesgo o no, generalmente **reciben de buena manera** estos llamados, porque les gusta que un conocido del gimnasio se preocupe y se comunique con ellos.

También les encanta recibir obsequios o que se los premie de alguna manera por lograr sus objetivos o por la alta frecuencia con que asisten al gimnasio. Ésta es una forma de dejarles saber que no son un número más.

Está probado que 64% de los clientes que dejan el gimnasio, lo hacen porque se los trata con indiferencia y 15% porque no se les resuelven los problemas. Sólo 10% de quienes abandonan se va a la competencia. Por eso, hay que cuidar a la gente porque quien tiene una mala experiencia dentro de un gimnasio, por lo general, no va a ningún otro, sino que abandona la actividad física.

Nosotros hemos notado en los últimos tiempos que las sedes de WELLclub con mayor cantidad de clientes son aquellas que más cerca están de las grandes cadenas. Esto de alguna manera nos confirma que los otros gimnasios no son nuestra principal competencia. **El enemigo común a vencer es el sedentarismo.**

¿Cómo podemos lograrlo? En principio, preguntándole a quien llega a averiguar al gimnasio qué es lo que quiere. Debemos detectar su dolor, sus necesidades, para luego ofrecerle el mejor remedio que tengamos dentro de nuestro abanico de servicios.

## TABLERO DE COMANDO

Esta herramienta es como el tablero de un automóvil. Se toman decisiones de acuerdo con los números que allí se observan. Hoy nuestro **tablero de comando** nos indica, entre otros aspectos, lo siguiente:

- Venta total del mes
- Cantidad de inscriptos totales (la cantidad de alumnos activos, que es la sensación térmica del gimnasio. Se puede tomar por mes y también por año, para observar la tendencia)
- Cantidad de clientes nuevos en el mes
- Cantidad de clientes que renovaron su cuota
- Cantidad de clientes que no renovaron su cuota (se obtiene el índice de deserción)
- Gastos del cliente per cápita
- Cantidad de clientes potenciales (la gente que se acercó a la recepción)
- Porcentaje de efectividad de los vendedores
- Clases con menos asistencia
- Clases con más asistencia (sirve para evaluar la posibilidad de abrir un nuevo horario. Esto depende también del profesor que tenga mejor promedio de alumnos en el mes)
- El costo de cada profesor
- Coeficiente de profesor rentable (que se obtiene al saber cuántos alumnos tiene en su clase y el costo que tiene para el gimnasio)
- Porcentaje de clientes sin plan por profesor
- Cantidad de pases diarios vendidos en la semana o en el mes



- Cantidad de e-mails enviados
- Porcentaje de gastos: alquiler, repuestos de equipamiento cardiovascular al mes (cintas, escaladores, bicicleta), salarios, etc.

Recuerde: lo que no se puede medir, no se puede gerenciar. En nuestro caso, en la actualidad **90% de las decisiones de la empresa se toman con base en la información obtenida de este tablero de comando.**

---

*(\*) Fundador y director de WELLclub, una joven cadena de gimnasios que cuenta con cinco sedes en una exclusiva zona de Barrio Norte, en la Ciudad de Buenos Aires.*

# Las claves de nuestra gestión

**Orador:** Edgardo Piangatelli, Administrador de Uno Bahía Club (\*)  
**Evento:** Ciclo de Conferencias Expo Fitness 2005.



Las organizaciones empresariales, en cualquier ámbito o rubro, se asientan sobre dos grandes pilares: la **visión** y la **misión** que tienen dentro de sus respectivos mercados. Tanto los clubes como los gimnasios deben considerar ambos aspectos ya que su definición será central para lograr continuidad.

¿Qué es la **visión**? Es una declaración **coherente** y **poderosa** de lo que el negocio es y de lo que **debería ser** en el mediano plazo. En nuestro caso, **Uno Bahía Club**, perpetuarnos como **líderes**, siendo **referentes** de la actividad deportiva, recreativa y preventiva, sobre la base de **valores éticos** y **morales**.

Pero no alcanza con tener en claro sólo adónde uno quiere llegar. Es preciso que ese enlace entre los **sueños** y la **acción**, que finalmente se va a traducir en **mayores ventas**, en **aumento de las utilidades** y en un más rápido **retorno de la inversión**, lo conozcan absolutamente **todos** los integrantes del staff.

La **misión**, por su parte, es el **motivo**, **propósito**, **fin** o **razón de ser** de una empresa, porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno social.
- Lo que pretende hacer.
- El para quién lo va a hacer.

## ■ UNO BAHÍA CLUB

Con estos conceptos en claro y con la firme convicción de que **un gimnasio es una empresa**, **Uno Bahía Club** abrió sus puertas en la ciudad de Bahía Blanca (Pcia. de Buenos Aires) en 1999. Esta institución cuenta con un área de 8000 metros cuadrados en los que alberga a unos 3500 socios.

Al pensar el club, teníamos como objetivo la creación de una **empresa rentable, vigente y actualizada**, que perdurara en el tiempo con una buena administración. Teníamos el convencimiento de que estábamos ofreciéndoles a nuestros clientes lo mejor que existía en el mercado en ese momento.

La meta siempre fue que la empresa perdure y trascienda a las personas que hoy la manejan, ya que sabemos que estamos construyendo los **cimientos** para las **próximas generaciones**. “Caminante no hay camino, se hace camino al andar”, decía el poeta. Siempre elegimos como **filosofía de vida** andar por donde no hay caminos y **dejar allí nuestras huellas frescas**.

Pero antes de colocar el primer ladrillo del club, sabíamos que era necesaria una **planificación previa**, o sea, **pensar y decidir** por anticipado una serie de cuestiones fundamentales para poder presupuestar los costos: dónde ubicar la piscina, de qué dimensiones hacerla, para cuánta gente, los baños, etc.

También comenzamos a tener reuniones previas con el personal que sería parte del proyecto. En esos encuentros abordamos cuestiones como la misión y la visión de la empresa, el trato con los clientes, las prioridades a respetar, etc. El objetivo era que nadie tuviera dudas sobre qué se esperaba de cada uno.

Queríamos organizarnos, unificar discursos entre los empleados y explicarles cuál sería el rumbo a seguir. El reto era lograr que cambiaran sus maneras de pensar y de hacer, producto de experiencias anteriores en otros gimnasios. No eran pocos los que creían entonces, y todavía hoy, que los gimnasios son para gente linda y sana, cuando nuestra visión era y es diametralmente opuesta.

Actualmente seguimos manteniendo **reuniones permanentes** con los jefes de cada área del club. En estos encuentros, se charla, se discute y

hasta se pelea. Pero les damos continuidad porque gracias al intercambio de ideas que se suscita arribamos a conclusiones muy positivas para nuestra organización.

## PRECIOS

Desde un comienzo supimos que sería un **error** garrafal comenzar cobrando **barato**. Revertir luego ese sello no sería fácil. Hoy trabajamos con una única cuota para todos y tratamos de evitar los descuentos. Hay aspectos que **no se negocian** porque deterioran la imagen de la institución y éste es uno de ellos.

Conocer en detalle la cantidad de clientes por área así como la cuota promedio de cada uno de los servicios que se ofrecen fue y es fundamental. También es importante conocer con exactitud cuál es el costo por cliente en cada sector. Así se puede hacer un cálculo del precio al que se debe vender la membresía.

Y cuando las circunstancias lo exigen y hay que incrementar el precio de la cuota, por poco que nos guste, debemos hacerlo y dar las explicaciones del caso a aquellos clientes que las requieran. Pero **mantener un determinado estándar en la calidad del servicio tiene un costo** para el club que hay considerar a la hora de fijar nuestros precios de venta.

Cada vez que esto sucede, nosotros optamos por realizar el mayor incremento de precios en la venta de nuevas membresías, mientras que el aumento para los clientes vigentes es menor. Esa ha resultado ser una buena forma de reconocer la lealtad de nuestros clientes antiguos y de mantenerlos activos.

Además, no perdemos de vista que muchos de nuestros clientes pagan en una cena el viernes por la noche el mismo valor que abonan por la mensualidad de nuestro club. La verdad es que ofrecemos un servicio muy económico considerando todas nuestras prestaciones y la calidad de nuestra atención.

## CONTABILIDAD

Llevar en el club una adecuada contabilidad ha sido de **suma importancia** para controlar el negocio. Ventas en el buffet, alquiler de las canchas, clases

de tenis, nado sincronizado. Ingresos por servicios de sauna, depilación, publicidad y pagos de sueldos, cargas sociales, impuestos y demás. Tanto los **ingresos** como los **egresos** deben quedar correctamente **asentados**.

De este modo medimos qué áreas, qué servicios, qué horarios, que días y qué profesores del club son más rentables y productivos. Así sabemos qué variables hace falta ajustar y cuáles funcionan bien. Mi recomendación es: **“No ahorre energías en organizar bien sus números”**.

La experiencia me enseñó que hay que delegar las tareas administrativas en **personas competentes** y de **confianza** para que uno tenga tiempo de dirigir. Asimismo, es fundamental poner al frente de las tareas de cobranza a gente **idónea** y **leal** que no haga excepciones: la cuota es para todos la misma.

## STAFF

Por más planificación previa que se haga, por más que sepamos la cantidad exacta de clientes que tenemos, conozcamos el costo por cliente, sepamos cuáles son las áreas más rentables del club y nuestra contabilidad esté bien organizada, todo se diluye si no contamos con un buen equipo de colaboradores. Ése es el reto más importante para empresas como la nuestra.

El empleado debe reunir un **cúmulo** de **cualidades personales** para ocupar un puesto dentro del club y las más importantes, en nuestra opinión, son:

- Honestidad
- Confianza
- Profesionalismo
- Amor
- Trabajo
- Compañerismo

Las nuevas estructuras empresariales demandan una **interacción mayor** entre personas, que sólo puede lograrse en forma exitosa con una **actitud cooperativa**. Las estrellas están en el cielo pero no en nuestra empresa. El equipo siempre brilla con luz más intensa que sus miembros por separado.

Asimismo hemos aprendido que la **comunicación es central** en cualquier proceso empresarial. Todos deben poder transmitir efectivamente conceptos e ideas, órdenes y directivas. El equipo entero debe conocer en detalle la política de la empresa para poder respetarla y hacerla respetar.

## ■ LÍDER

Una vez encontrados los mejores empleados, el siguiente paso es **ejercer el liderazgo**. Ésta es una **cualidad** que posee una persona o un grupo de personas con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a otras rumbo a una meta. Entre las principales características de un líder están:

- Tener claros los **objetivos**
- Ser **positivo** para cautivar la atención de los demás con sus ideas
- Tener facilidad de palabra, ser persuasivo, comunicativo, entusiasta
- Mantener la **confianza** en sí mismo y proyectarla hacia los demás
- Ser **consciente** de sus propias fortalezas y limitaciones

El verdadero líder **va siempre un paso adelante** de su equipo guiándolo, pero nunca deja atrás a nadie. El líder logra que los integrantes de su staff den lo mejor de sí transmitiéndoles **pasión** y **amor** por lo que hacen. El equipo debe sentir la convicción de estar trabajando en el mejor lugar del planeta.

En este sentido, **las reuniones** son en general una herramienta muy útil para el líder. Sirven para coordinar en forma grupal nuevas pautas de trabajo y delinear ideas-fuerza. También hay encuentros recreativos de distensión y de acercamiento entre todo el personal, cuyo fin es cohesionar al grupo.

Todos, como personas, deseamos y necesitamos en algún momento ser escuchados con **respeto** y **cortesía**. Hágalo siempre con sus empleados. Son pocos los gerentes que ostentan el notable dominio del arte de escuchar. Si usted lo logra, sus empleados se mostrarán más relajados y le abrirán sus mundos de creencias y valores, fortaleciendo el **vínculo con la empresa**.

Tenga siempre presente algo que nosotros ya hemos comprobado muchas veces: **el que hace se equivoca**. No sancione los errores, aprenda de ellos.

Aceptar un error es el primer paso para intentarlo de nuevo. La próxima vez, sólo tome los recaudos necesarios para no tropezar con la misma piedra.

Sepa que se pueden delegar tareas, pero no responsabilidades. En cualquier organización, como en Uno Bahía, quien lidera debe hacerse cargo de su equipo. Las críticas que no aportan soluciones no suman, restan. Y cuando exista un problema interno, recuerde que los trapos sucios se lavan en casa.

Asegúrele a sus empelados cómodas condiciones de trabajo. Provéalos con la ropa apropiada, un lugar a donde cambiarse y con todos los elementos inherentes a su tarea. Nosotros lo hicimos y nos fue muy bien. Así logramos que el grado de satisfacción de nuestros empleados con las funciones que cumplen sea mayor y se sientan más integrados a la empresa.

Lo miembros de su staff deben utilizar las instalaciones del gimnasio, ya que sólo así conocerán el servicio lo suficientemente bien como para venderlo en forma correcta y para sugerir determinadas actividades a los socios actuales. Además, de este modo inspiran a los clientes dándoles el ejemplo.

Así se logra un ambiente **atractivo, casi mágico** y lleno de **energía positiva** que percibe el cliente desde el momento en que llega a la empresa. Nosotros debemos tratar a nuestros empleados de la misma manera que esperamos que ellos traten a los clientes del club, para que estos elijan siempre volver.

## ■ ÉXITO

El éxito es el común de las veces consecuencia de una actitud más que de una aptitud. No siempre significa vencer, sino no desanimarse nunca ante los escollos que presenta la vida. Actitud, compromiso, perseverancia y amor por lo que uno hace son ingredientes infaltables en la fórmula del éxito.

El escritor francés Gustave Flaubert, que vivió buena parte del siglo XIX, dijo: “No conozco el secreto de mi éxito pero sí el método infalible para fracasar: tratar de complacer a todo el mundo”. Es imposible quedar bien con todos. Hay que **saber decir “no”**. Éste un rasgo distintivo de una personalidad firme.

## CLIENTES

Conocer el mercado en el que su club o gimnasio está inserto es esencial. No conocerlo puede acarrearle consecuencias nefastas al negocio. Saber cuáles son las necesidades de sus potenciales clientes le permitirá definir con mayor seguridad qué servicios vender, a quiénes y de qué manera.

Una vez que el negocio ya está en marcha indague permanentemente el grado de satisfacción de sus clientes. Así podrá saber dónde está usted parado. Si sus socios están contentos con el servicio, serán su mejor medio de publicidad. Para lograrlo, manténgase siempre actualizado. El cliente espera todo el tiempo novedades: nuevos equipos, nuevas clases, etc. sino se aburre y se va.

Pero el común de las veces no se va a otro gimnasio, sino que lo perdemos a manos de nuestra principal competencia: el sillón y el control remoto, o en otras palabras, el sedentarismo. No permita que esto suceda. Demuéstreles a sus clientes que **la vida es movimiento**.

---

(\*) *Administrador de Uno Bahía Club (Bahía Blanca).*



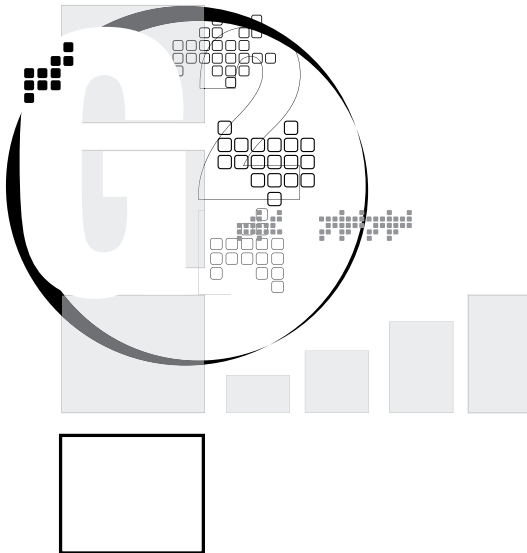




CAPÍTULO

2

# GESTIÓN





# Ganar con la excelencia

Orador: Luis Amoroso, director de la consultora FitBiz (\*)

Evento: 1ras Conferencias Mercado Fitness 2005.



Tanto en el ámbito de los gimnasios como en otras industrias, la guerra de precios es un común denominador. Sin embargo, optar por bajar los precios para enfrentar la competencia, suele convertirse en un callejón sin salida que termina asfixiando financieramente a la empresa.

El valor de venta del servicio o producto debe sustentar el funcionamiento de la compañía. De lo contrario, todos los involucrados pierden. No hay dinero para inversiones ni para mantener las instalaciones, decae el nivel de servicios, lo cual afecta al cliente, quien muchas veces opta por irse.

Lo recomendable para tornarse competitivo es desarrollar estrategias y visualizar caminos diferentes a los de sus competidores, que le permitan **ganar mercado gracias a la excelencia de su propuesta y no precisamente por ser el más barato de su zona.**

A continuación, describiremos **los 10 errores más comunes en la gestión** de gimnasios. Conocerlos, puede ser para usted el punta pie inicial para comenzar a transitar su propio camino hacia la excelencia.

## ERROR 1: NO SABER VENDER

Lo típico aún hoy es que los dueños de gimnasios realicen grandes inversiones en sus instalaciones, comprando el mejor equipamiento, y luego se

sienten a esperar que las personas entren a conocerlo. Esto produce un gran vacío, ya que no se desarrollan las estructuras de venta apropiadas.

Pero en los últimos años, el mercado se ha profesionalizado y, cada vez más, dueños de gimnasios entienden que éste es un negocio que, como todos, se sustenta con ingresos y para generarlos hay que saber vender servicios. La **venta de gimnasios** tiene la particularidad de ser básicamente **emocional**.

Sin embargo, hoy todavía la mayoría de los gimnasios focaliza sus estrategias de venta en el producto, en lugar de hacerlo en la persona. El interesado llega a la recepción y se le da información: precios, planes, horarios, etc. Luego se lo invita a conocer el gimnasio: la sala de musculación, la de aeróbica, la piscina, etc. y finalmente éste se marcha.

Por el contrario, **lo recomendable sería poner el foco en la persona** para entender qué es lo que está buscando y cuáles son sus necesidades. Generalmente, las principales motivaciones que llevan a alguien al gimnasio son de tipo emocional: quiere sentirse bien y tener una mejor calidad de vida. Por eso **el abordaje de la venta debe ser emocional**.

Usted no puede quedarse de brazos cruzados, esperando que lleguen por sí solas las personas interesadas en sus servicios. Debe salir a buscarlas mediante eventos, campañas publicitarias, promociones, telemarketing, etc. Y cuando estas acciones comiencen a generarle visitas, entonces llegará el momento más importante del proceso de ventas: el **contacto inicial**.

## El proceso de ventas

**El 50% de una venta se concreta en los primeros dos minutos**, a partir del instante en que la persona entra a la recepción y alguien, del otro lado del mostrador, le da la bienvenida con una sonrisa. Si ese contacto inicial es bueno, la mitad de la venta está cerrada. El resto dependerá de entender las necesidades de esa persona y presentarle el gimnasio como una solución.

Lamentablemente, el común de las veces la persona responsable de las ventas en el gimnasio también realiza tareas administrativas que le insuermen tiempo y esfuerzo, lo cual no la predispone de la mejor manera para ocuparse de darle a los visitantes una atención de primer nivel. Por eso es importante contar con personal específico, asignado sólo al área de ventas.

El paso siguiente al contacto inicial es **la clasificación de ese visitante**. ¿Qué fue concretamente lo que lo trajo hasta el gimnasio? No está contento con su físico, viene por recomendación médica, desea hacer amigos, etc. El vendedor debe descubrir el motivo por el cual llegó la persona hasta allí, para poder presentarle el gimnasio como la solución ideal a sus problemas.

Si este paso se concreta en forma apropiada, 75% de la venta está casi asegurada, aunque el visitante no conozca aún los precios de las cuotas. En esa instancia, luego del contacto inicial y de la clasificación, ya existe una relación entre el visitante y el vendedor. Entonces, llega el momento del **tour**, o sea, **mostrarle la solución al visitante** dentro del gimnasio.

Durante el recorrido por las instalaciones, el vendedor debe medir el interés de compra de la persona haciéndole determinadas preguntas y adelantándose a las posibles objeciones que ésta puede tener al conocer el precio. Terminado el recorrido, se regresa al área de ventas donde cómodamente sentados, el vendedor realizará **la presentación de precios** al visitante.

Este paso debe realizarse en forma rápida y sencilla. En lugar de presentarle al visitante, como suele hacerse en la mayoría de los gimnasios, un abanico interminable de opciones de planes y de precios, hay que restringir la propuesta a sólo dos alternativas, en función de su perfil de compra. Esto requiere dinamismo en el análisis y selección de las propuestas adecuadas.

Si el tour no fue bien realizado, puede que en este momento aparezca alguna **objeción** por parte del visitante a fin de abortar la compra. Entonces, el vendedor deberá superar tal objeción (es caro, no tengo tiempo, debo consultarlo, etc.) para cerrar la venta y formalizar la inscripción con el pago.

Pero la venta no termina allí, falta un paso fundamental: **obtener dos referidos del nuevo cliente**. ¿De qué manera? Una vez cerrada una venta, se le ofrece al nuevo socio la posibilidad de invitar a dos amigos a tomar una clase en forma gratuita. Se obtienen los datos de ambos invitados (nombre, teléfono, e-mail) y se los llama para agendar una visita de éstos al gimnasio.

## ■ ERROR 2: NO GENERAR NUEVOS CONTACTOS

Existen gimnasios reactivos, que esperan que los visitantes lleguen solos. Para este grupo, las chances de crecer son escasas. El éxito, por el contrario, lo alcanzan quienes son pro activos. Para esto es necesario llevar adelante un plan estratégico que apunte a generar nuevos contactos. Eventos, campañas de publicidad, telemarketing, etc. todas las herramientas son válidas.

Recuerde que el proceso de ventas comienza con una visita. Durante la misma, es necesario obtener ciertos datos del potencial cliente como: nombre, teléfono, dirección. Ésa es la única manera de poder contactar a esa persona en el futuro. Al final del proceso, el visitante puede comprar o no. Pero en caso de no hacerlo, la venta no se acaba allí.

Una semana después, el vendedor deberá contactar telefónicamente a esa persona para invitarla a tomar una clase en forma gratuita. Es decir, intentará rescatarla como cliente por medio de una invitación. En el caso de aquellos que sí compraron en su primera visita, también habrá que contactarlos telefónicamente dos semanas después con dos objetivos: 1) preguntarle cómo se sienten en el gimnasio; 2) ofrecerles dos invitaciones para amigos.

Con los datos de esos dos amigos referidos, el vendedor intentará telefónicamente agendar sus visitas al gimnasio con el mismo pretexto de tomar una clase gratuita. Puede suceder que esas personas asistan a la cita o no. Si ocurre lo primero, comienza el ciclo de venta con el contacto inicial; si sucede lo segundo, se las llama nuevamente para reagendar.

En el mercado actual crece día a día la oferta de gimnasios que compiten por el mismo segmento de la población: la gente activa. En consecuencia, **cada vez es menor el número de visitantes espontáneos**, lo cual torna imperioso aprovechar al máximo cada visita. Por eso es tan importante la sistematización del proceso de ventas y la capacitación de los vendedores.

**El secreto de un buen vendedor es saber relacionarse con la gente**, escuchar y preguntar cuando haga falta. El objetivo de un buen equipo de ventas será generar en cada venta una nueva oportunidad de venta, por medio de referidos. En gimnasios con procesos de venta sistematizados, hasta 35% de las visitas pueden producirse en forma programada.

## ERROR 3: NO CUIDAR LA RETENCIÓN

La industria de gimnasios ha cambiado completamente en los últimos años. Las empresas han madurado y **hoy es mucho más complicado conquistar nuevos clientes**. Esto torna cada vez más sofisticadas las acciones de marketing e incrementa las inversiones necesarias para atraer visitantes.

Los gimnasios rentables no sobreviven más gracias a los ingresos complementarios, por el cobro de matrículas de inscripción o de credenciales, sino por el volumen constante de clientes. Por ese motivo, retener a los actuales socios es tan importante. Hoy entre 20 y 30% de los clientes abandona mes a mes. Hay que reducir esa cifra a 7 u 8% y conseguir el mismo porcentaje de nuevos clientes, tan sólo para sustentar el negocio.

Cuando el motivo del alejamiento del socio es externo al gimnasio, no hay mucho por hacer. Pero 7 de cada 10 veces, los clientes se van por causas que el gimnasio podría revertir si quisiera: equipamiento mal conservado, falta de motivación, falta de limpieza, falta de atención del personal o superpoblación. Usted debería tener gente atendiendo estos aspectos.

Retención no significa llamar por teléfono a quien no pagó, eso es cobranza. Retención es contactar telefónicamente a quien no está usando el gimnasio para ofrecerle algún tipo de beneficio a cambio de que regrese. Use su molinete no sólo para controlar quién no está al día en su cuota, sino también para detectar quiénes no están frecuentando el gimnasio o lo hicieron menos de 5 veces el último mes. Esas personas son de riesgo y lo van a abandonar.

Como la mayoría de los costos en gimnasios son fijos, estos tienen un alto nivel de apalancamiento operativo. Entonces por pequeña que sea una mejora en sus ingresos, se generan grandes variaciones en la rentabilidad neta. Una vez que su empresa opera por encima del punto de equilibrio, hasta 75% de la cuota de cada caliente nuevo se convierte en utilidad. Por eso es fundamental para usted prestarle especial atención a la retención.

Claro que esto significa un enorme desafío para su empresa, fundamentalmente porque a medida que el gimnasio avanza en años, su grupo de clientes es más heterogéneo en sus necesidades y expectativas. Atender a



todos y mantener a la mayoría feliz, le demandará sistematizar también un proceso para ocuparse de la retención.

#### ❑ ERROR 4: NO VER EL GIMNASIO COMO UN NEGOCIO

Muchos empresarios del fitness abrieron inicialmente sus gimnasios como parte de **un sueño personal**. Pero hoy se encuentran con que, en verdad, tienen en sus manos un negocio, que les demanda contar un equipo de colaboradores capacitados y honestos a fin de mantenerse a flote.

Entonces deben comenzar a pensar como empresarios y fijar objetivos claros: saber adónde quieren llegar. Para lograrlo, el presupuesto debe ser cuidadosamente calculado, hay que determinar con qué recursos se cuenta y desarrollar un plan estratégico de acción a fin de alcanzar el objetivo fijado.

En el camino hacia la meta, el dueño estructura el negocio y delega tareas, pero mantiene siempre las responsabilidades. Luego es él quien ejerce el monitoreo y control del trabajo de sus colaboradores en cada área del gimnasio, mediante el uso de planillas especialmente diseñadas a tal fin.

#### ❑ ERROR 5: GERENCIAMIENTO INADECUADO

Comúnmente, su falta de visión sobre el negocio los conduce a un gerenciamiento inadecuado. La mayoría de las veces ignoran adónde quieren llegar, cuál es el propósito de sus empresas: montar una cadena, aumentar el número de clientes, etc. Las posibilidades son múltiples, pero sin una visión, no es posible contagiar determinadas ideas a un equipo de trabajo.

Y aún cuando se tenga una visión, si falta un plan de acción no se sabrá cuál es el camino a tomar para alcanzar los objetivos planteados. Pero si se cuenta con una visión y con un plan para llevarla a cabo, el paso siguiente será influenciar a sus colaboradores que se comprometan voluntariamente con el logro de los objetivos. Eso es, ni más ni menos, **ejercer liderazgo**.

El líder podrá encontrarse con tres tipos de colaboradores distintos:

- **Un grupo.** Muchas personas sin un objetivo en común. Trabajan allí simplemente porque necesitan un salario. Ninguna está comprometida.
- **Un equipo.** Las personas comparten un objetivo, pero sólo se ocupan de sus propias tareas, sin considerar si pueden ayudar a algún compañero.
- **Un team.** Este grupo es el ideal, ya que comparte una visión pero además sus integrantes están comprometidos unos con otros.

Si usted con un *team* integrado por personas atentas, eficaces y talentosas, conseguirá desarrollar y entregar a sus clientes un servicio de excelencia. Busque, a la hora de seleccionar su staff, **personas honestas, íntegras, apasionadas y conscientes. Luego entrénelas** para actuar y controle regularmente su desempeño.

## ■ ERROR 6: FALLAS EN LOS PROCESOS

Algunos de los siguientes escenarios negativos, le servirán para identificar fallas en sus procesos y corregirlas cuanto antes.

- Los **indicadores de venta caen**, o sea, disminuye la cantidad de visitantes o la efectividad en la conversión de ventas.
- **Aumento en la deserción** de socios.
- **Alta rotación de los empleados.** Posiblemente no estén motivados y usted esté fallando como líder.
- **Quejas constantes** de los clientes. Escúchelas y haga algo para revertirlas. Además, ponga a disposición de sus clientes diferentes canales para que realicen su reclamos (buzones en la recepción, una cuenta de correo específica, etc.) Esa información le permitirá ofrecer un servicio mejor.
- **Escasa reinversión** en instalaciones y en equipamientos. Aunque esto no se traduzca en un problema hoy, si usted no realiza mejoras en el

gimnasio, su propuesta quedará desfasada del mercado y, en determinado momento, se verá obligado a realizar una inversión demasiado grande.

- **Invierte cada vez más en marketing, pero sus ventas no crecen.** Tendrá entonces que pensar en cambiar su estrategia.

## ■ ERROR 7: FALTA DE RECURSOS

La ausencia de planificación de las inversiones a realizar en el gimnasio a lo largo del año es algo que sucede asiduamente en este rubro. Por este motivo es común que a los gerentes les falte presupuesto para llevar adelante algunas acciones que desearían implantar, pero que no tenían previstas.

Primero compran equipos, refaccionan las instalaciones, y lo que sobra lo invierten en marketing (promociones y eventos). Lo ideal sería planificar las inversiones en forma anticipada para no caer en una carencia crónica de capital, que impida realizar mejoras por limitaciones de presupuesto.

## ■ ERROR 8: NO CUIDAR SU CAJA

Comúnmente los gerentes **pierden de vista que el lucro es la razón de la existencia de cualquier empresa**, incluidos los gimnasios, y que éste debe ser tratado como el principal objetivo del negocio.

Para eso es preciso **planificar el presupuesto**. De nada sirve esperar a fin de mes para ver cuánto queda en la caja después de pagar las cuentas. Hay que organizar todos los gastos en un centro de costos y tener una estructura básica de administración financiera para poder tomar decisiones. Los costos principales (50%) estarán asociados al pago de salarios, alquiler y servicios.

La empresa requiere de una buena gestión para que los fondos destinados a pagar esos costos no salgan del lucro (las ganancias). Por eso, hay que trabajar permanentemente en contención de gastos y en la planificación de inversiones. Considere el lucro como una cuenta más a ser pagada a alguien muy importante: **páguese a usted primero**.

## ■ ERROR 9: NO CAMBIAR

Es un grave error pensar que en este negocio nada cambia. Eso está muy alejado de la realidad. Usted no puede seguir actuando hoy en su empresa como lo hacía 5 años atrás, porque el mercado en el que está inserto es otro, totalmente distinto y muy probablemente no obtenga los mismos resultados.

Lo aconsejable es que evite caer en:

- **Pesimismo:** Creer que nada de lo que pueda hacer va a mejorar la situación.
- **Paradigmas:** Rompa la barrera de lo que siempre hizo. Éste es un mercado dinámico.
- **Miedo a lo desconocido:** Si tiene miedo al cambio, tal vez sea tan sólo porque lo que va a implementar es nuevo para usted.

Los **pretextos más comunes** que esgrimen los gerentes para no cambiar son:

- **Equipo que gana, no se toca:** No es verdad. A veces los equipos que transitan la senda ganadora hacen más modificaciones que los perdedores.
- **No atender a las tendencias:** Deben distinguirse las modas de las tendencias y acompañar estas últimas permanentemente.
- **No hay tiempo para cambiar:** Falso. Sólo tiene que proponérselo.
- **No es posible hacerlo solo:** Quien ejerce correctamente el liderazgo está siempre acompañado de un team.
- **Ya hubo otros intentos y no funcionó:** La perseverancia es el vigor de los fuertes y el fundamento de todas las virtudes. Persevere e inténtelo de nuevo.

## ❑ ERROR 10: CREER EN RECETAS MÁGICAS

Lamentablemente, aún hoy es común que muchos gerentes de gimnasios crean y esperen encontrar recetas mágicas que les acerquen soluciones fáciles, que no impliquen esfuerzos. En la práctica eso nunca sucede. El éxito de cualquier empresa demanda compromiso y un trabajo planificado.

---

*(\*) Socio consultor de FitBiz. Desde 1998 ha presentado más de 30 seminarios, y desde 2001 desarrolló y presentó más de 35 proyectos de asesoría en todo Brasil.*

# Las siete leyes de la rentabilidad

**Orador:** Mike Chaet, presidente de CMS

**Evento:** 3ras Conferencias Mercado Fitness 2007.



Las personas tienen diferentes motivos y necesidades por los cuales se acercan a un gimnasio. Por lo tanto, el tipo de producto que éste ofrezca al mercado debe basarse en la información que se logre recoger de la gente que lo visita.

A continuación se describirán siete leyes fundamentales en el gerenciamiento de gimnasios rentables:

## 1- LEY DE LA GENTE

Con personas que comparten una visión y tienen una serie de valores en común, no se puede fallar. La siguiente explicación sirve como ejemplo: en el libro *Las puertas del infierno*, escrito por el trinitense Stephen Pressfield, se cuenta que en la batalla de las Termópilas, llevada a cabo en Grecia en el año 480 d. C., alrededor de 300 guerreros combatieron contra 2 millones.

Esos 300 guerreros estaban entrenados de forma tal de poder llevar sus escudos para que no sólo se protegiesen a sí mismos, sino también al soldado que tenían a su lado, desde el muslo hasta el hombro. Cuando estrechaban filas, la formación se volvía impenetrable. En la nombrada batalla, que duró 7 días, esa pequeña cantidad de soldados derrotó y mató a 30.000 rivales.

**Con gente que comparte una visión, una serie de valores y un propósito en común, sólo se pueden alcanzar los mejores objetivos.**

Si la decisión es ser el mejor gimnasio y lo que se hace no alcanza para lograrlo, es preciso, entonces, evaluar la **atención que se le está ofreciendo al cliente**. Y considerar también si el equipo **comparte los mismos valores**. Si no se trabaja en pos del cumplimiento de la misma meta –como si se quisiera alcanzar en un deporte un récord mundial–, nunca se llegará a ser el mejor gimnasio.

Se trata de determinar la manera en que la gente que forma parte de un equipo se conduce y se acerca a sus propios récords mundiales en atención al cliente. Los programas de *fitness*, actividades sociales, deportivas, etc., deben tener un **enfoque único**, como si partieran todos de una misma persona.

La atención al cliente no es solamente mantener limpio el gimnasio o que las máquinas funcionen correctamente, sino ofrecerle al socio lo que quiera y cuando lo quiera.

## ■ 2- LEY DE LAS DECISIONES Y LA REALIDAD

**Las bases para las buenas decisiones son los principios, la buena información y la consideración por la gente.**

Los **principios** son las **reglas por las que se va a regir el negocio**. Son decisiones que no deben fundarse en las emociones, sino en la **buena información**.

En la toma de **decisiones**, el pensamiento **consciente** actúa como una oficina de recolección de datos. Es como un balde viejo al que se lo llena de información, pero que no puede tomar decisiones.

En cambio, el pensamiento **inconsciente** se asemeja a una computadora: clasifica los datos que entraron a la parte consciente de nuestra mente. Separa lo que va a ser de utilidad de lo que no. Y de esa manera el individuo toma medidas.

Si los principios son **conocidos por todos**, se difunden. Y si las personas se sienten identificadas con ellos, obtienen los resultados esperados y son tratadas con corrección, van a sentirse parte del gimnasio. Esto se denomina **retención de socios**.

Cuando un gimnasio cuenta con usuarios leales, **el número de inscriptos crece**, pues éstos querrán compartir con sus amigos las buenas experiencias.

## Equidad

La totalidad del personal tiene que recibir un trato igualitario que se base en principios de equidad. Y que además no esté relacionado con el comportamiento emotivo, sino con la **buena información** y la **consideración del grupo**. Quienes trabajan en el gimnasio están bajo el mismo escudo y deben ser tratados del mismo modo.

Es conveniente redactar los **principios**, la **misión**, el **estatuto** y entregárselos al personal del gimnasio, para que los conozcan. Los socios también deben conocerlos. Ubicados en un póster o cartel visible, se los puede colocar en la recepción como guía. Aquellos gimnasios que los anuncian obtienen **mayor lealtad a su marca y a su producto** por parte de los socios, porque éstos comienzan a identificarse con la manera de pensar del empresario responsable.

## 3- LEY DE LA PREPARACIÓN Y LA PRESENTACIÓN

Los usuarios juzgan al gimnasio por la **calidad del servicio** que reciben y la **experiencia** que recogen en ese servicio. La **preparación** y la **presentación** deben ser **impecables**, perfectas.

### ¿Qué calidad de experiencia reciben los socios?

Si un gimnasio se cierra a las 23 o 24 hs., el socio que llega a las 21 o a las 22, ¿recibe la misma atención que el que llegó por la mañana, cuando el gimnasio estaba perfectamente limpio? En general, no. En esos horarios los armarios están abiertos, hay polvo en el piso, talco por todos lados, toallas de papel esparcidas, suele no quedar papel higiénico, etc.

¿Acaso los usuarios que utilizan las instalaciones a la noche pagan la mitad? No. Quienes concurren a un gimnasio en pésimas condiciones sienten que



no se les está brindando lo que merecen. Son **experiencias negativas** difíciles de olvidar. Para no llegar a estas situaciones, el equipo del gimnasio tiene que monitorearlo a cada minuto y asegurarse de que sus socios puedan obtener el mejor servicio.

Para entenderlo acabadamente es preciso ponerse en el lugar de quien va a un restaurante y se siente defraudado con la presentación de la comida. ¿Cuál sería su opinión de ese lugar? En esto no hay diferencia. Una preparación y presentación de excelencia del servicio *fitness* debe servirse en bandeja de plata.

#### ■ 4- LEY DE LOS NÚMEROS

Una forma inteligente y moderna de administración indica que no sólo hay que llevar adelante la contaduría del lugar, sino que se deben **fijar estándares de venta** con anticipación y utilizar esos números para medir resultados.

Al fijar estándares de rendimiento, entonces, se sabe dónde se están cometiendo errores. Es posible determinar, por ejemplo, cuántas presentaciones de ventas tiene que realizar cada vendedor para alcanzar sus metas.

Si el personal encargado de las ventas debe hacer 40 llamadas para fijar 20 citas, para hacer 10 presentaciones, para lograr 5 ventas por día, entonces éstos son los estándares que se tienen como parámetro.

También es útil determinar los porcentajes de **gastos** respecto de los del ingreso. Al fijar estándares, se trabaja sobre esas proporciones financieras. De esta manera se sabe cuáles son los **resultados**. Si el rumbo que se sigue es el acertado o si se están tomando decisiones incorrectas.

#### ■ 5- LEY DEL CAMBIO

Aunque la gente se resista al **cambio**, es ese mismo cambio el que la mantiene **vibrante e interesada por la vida**.

Las personas tienden a enfrascarse, a encerrarse en sus hábitos, en sus viejas costumbres. Por ejemplo, cuando se les muestra a ciertos dueños de gimnasios la conveniencia de hacer marketing —publicidad, ventas, etc.— para que su negocio mejore, se advierte su **resistencia al cambio**.

En muchos gimnasios los clientes utilizan las mismas máquinas y se acostumbran a sus rutinas. Pero en cuanto se construye uno nuevo en las cercanías, más atractivo, optan por cambiar porque necesitan el incentivo y la renovación que les ofrece ese flamante lugar.

Las opciones son las siguientes: se puede **actualizar el producto** —lo recomendable es cada dos o tres años—, mejorándolo respecto de cómo era años atrás, o dejar que **la competencia lo vuelva obsoleto**.

Si se permite que eso ocurra, se estará fuera del negocio muy rápidamente. **Remozar** el lugar, aunque sean pequeños cambios, servirá para darle un **nuevo impulso**.

## 6- LEY DEL SERVICIO

**El servicio es el producto de venta, no el lugar físico, el edificio en sí.** Cualquier persona puede obtener un lugar y transformarlo en gimnasio. Lo único que se necesita es dinero. La clave en este negocio son las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro del gimnasio. Si no existe esa interacción, la gente no permanece en él.

La trama de relaciones surge entre los usuarios y el personal, y también entre los mismos socios. Por ejemplo, las clases de ejercicio en las piscinas son muy exitosas porque se forman grupos unidos entre la gente que comparte esa actividad.

Se puede definir **servicio como el acto de conocer y ofrecer lo que los clientes buscan en tiempo y forma**.

¿Cuánta gente **crea programas y luego los sube a Internet** para que sus socios puedan utilizarlos en el lugar donde estén? La ley del servicio indica que hay que encontrar y conocer al cliente en su espacio habitual, no sólo en el de uno. Porque cuanto más cerca de la gente se esté, mejor.

## 7- LEY DE LA EXPECTATIVA, LA AMISTAD Y LA DIVERSIÓN

Las **personas se asocian** al gimnasio porque tienen **determinadas expectativas**, necesitan que se les cumplan sus sueños, pero se **quedan allí por amistad y diversión**.

La gente necesita otro ámbito donde encontrarse que no sea el trabajo o la casa. Un lugar en el que se esté por placer, porque existen intereses en común, más allá de que logren cumplir sus metas.

Muchos gimnasios terminan siendo como supermercados, lugares donde se compra un determinado producto –en este caso ejercitar, trabajar duro y marcharse–. A eso no se lo puede definir como club.

Una manera de determinar qué es lo que la persona necesita, es crear una serie de preguntas para que responda sobre su particular visión del *fitness* y sus objetivos y metas a lograr: cuáles son sus expectativas, los motivos que tuvo para ingresar al gimnasio, sus hábitos de alimentación, etc. Una vez completado este cuadernillo, el cliente lo entrega al instructor, y juntos determinan un **programa personalizado de ejercitación y mejoramiento de la dieta alimentaria**.

---

*(\*) Consultor en marketing y gestión, especializado en clubes y gimnasios, con reconocidas cualidades como presentador en seminarios y talleres. Tiene un doctorado en Gestión de la Universidad del Sur de California (EE.UU.), es autor de 18 libros y ha producido 10 videos y CD Roms de entrenamiento en mercadeo y ventas específicos del sector.*

# Planificación estratégica y financiera

**Orador:** Luis Amoroso, director de la consultora FitBiz (\*)  
**Evento:** 2das Conferencias Mercado Fitness 2006.



No hace falta ser un experto en automóviles para saber que el tablero de un **BMW** y el de un **Volkswagen Escarabajo** son muy diferentes. El primer coche, más moderno, tiene un motor de alta *performance* y cuenta con mayor cantidad de indicadores. El segundo, más antiguo y simple, tiene un tablero básico, con una luz roja que indica cuándo el motor levanta temperatura.

En cualquiera de los dos casos, el tablero es indispensable para controlar el desempeño de estos automóviles. Lo mismo sucede en un gimnasio, el gerente necesita de un **panel de control** para organizar sus finanzas, el marketing, las ventas y la retención, de acuerdo a diferentes indicadores de desempeño, que le permitirán definir estrategias, monitorear procesos y medir los resultados.

Este panel, o tablero de comandos, cuenta con dos tipos de controles: **básicos** y **estratégicos**.

## CONTROLES BÁSICOS

Los **controles básicos** son los innegociables. No pueden faltar. Son necesarios para **identificar** los **puntos fuertes** y **débiles** de una gestión. Si no existen, no será posible tomar decisiones con base en información real.

Continuando con la analogía de los automóviles, estos controles, en un Escarabajo, serían el velocímetro y el indicador de nivel de combustible.

Los controles básicos se dividen en:

**Ventas:** Es indispensable **saber la cantidad de personas interesadas** que entran por día al gimnasio a averiguar. Sin ese dato, estará conduciendo su Escarabajo en medio de una tormenta sin frenos ni limpia parabrisas. No sabrá cuándo doblar, ni cuándo detenerse, de modo que es probable que choque.

Conociendo el número exacto de visitantes por día, usted podrá **medir el desempeño de su equipo de ventas** al evaluar cuántas de esas personas que llegan a averiguar finalmente se convierten en clientes. Es decir podrá conocer su **índice de conversión de ventas**.

**Retención:** Conservar a sus actuales clientes es el mayor desafío ya que es cada vez más difícil. Por eso, usted debería tener personal asignado específicamente a esa tarea. En un gimnasio con 1000 clientes y una tasa de rotación mensual de 10%, 100 personas abandonan cada mes. De modo que si ese gimnasio quiere crecer, deberá vender mensualmente al menos 101 planes.

**Rotación:** Este indicador le permite conocer qué porcentaje de clientes renueva su membresía sobre la base total de planes a vencer en un mes. Si usted no conoce este dato, nuevamente está conduciendo en la oscuridad.

**Flujo de caja:** Es el flujo de entrada y de salida de dinero de su empresa, en un período dado.

**Punto de equilibrio:** Es la cantidad mínima de clientes que necesita el gimnasio para pagar sus gastos.

**Pay-back:** El tiempo de retorno de la inversión puede oscilar entre los 36 y los 48 meses.

**Saldo operacional:** Es lo que queda de los ingresos una vez pagados los gastos. En gimnasios bien administrados, el saldo puede oscilar entre el 20 y el 30% de la facturación.

## ■ CONTROLES ESTRATÉGICOS

Volviendo la analogía inicial, estos controles son parecidos a los de un BMW. En un gimnasio, son los indicadores necesarios para poder gestionar los procesos que garantizarán determinado nivel de desempeño. A saber:

### Planificar las ventas

Para alcanzar una determinada meta de ventas, primero debe comenzar cada día sabiendo adónde quiere llegar. La **planificación** y el **control** le indicarán con claridad las **inversiones necesarias** para asegurar un buen desempeño.

Si usted quiere sumar 100 clientes nuevos al mes y son 20 los días de trabajo, debe realizar 5 ventas por día. De este modo, no necesita esperar a fin de mes para advertir si logrará su objetivo y puede tomar alguna medida correctiva antes, como promociones, llamados a ex clientes, etc.

### Conversión

Al analizar la planificación realizada, usted podrá determinar si sus dificultades para alcanzar la meta de 100 clientes nuevos al mes se deben a una insuficiente cantidad de visitas de interesados o si, por el contrario, el número de personas que entra a averiguar es óptimo pero sus vendedores no están haciendo un buen trabajo para convertirlas en clientes.

Analizando estos indicadores usted notará que está frente a alguno de los siguientes escenarios:

- **Pocas visitas y baja conversión.** Mejore su marketing y entrene a su equipo de ventas.
- **Pocas visitas y alta conversión.** En este caso, necesita ¡marketing!
- **Muchas visitas y baja conversión.** ¡Entrene a sus vendedores!
- **Muchas visitas y alta conversión.** Situación óptima.

### Marketing

El **marketing** en un gimnasio se compone de tres elementos clave:

- 1) **Campañas**
- 2) **Eventos**
- 3) **Referidos**

Las **campañas publicitarias** deben planificarse en forma anual. Hay épocas del año en que la gente está más y mejor dispuesta a inscribirse en gimnasios; es precisamente en ese momento cuando hay que **invertir más en publicidad**. Sus inversiones deberían distribuirse de la siguiente manera:

- **De enero a abril** se motiva a la gente para aprovechar la llegada del nuevo año para realizar un cambio en su estilo de vida. En este periodo invierta 30% de su presupuesto de marketing.
- **De abril a julio** comienza una época de menor inversión -10% del presupuesto- que apunta a mantener activa la imagen del gimnasio.
- **De agosto a octubre** debe invertir otro 30% de su presupuesto para incentivar a la gente a que se prepare para lucir bien en verano.
- **En noviembre y diciembre** se realizan campañas secundarias haciendo mención a la Navidad y las vacaciones. Invierta 10% de su presupuesto.

**Eventos:** El 20% restante de su presupuesto de marketing puede invertirlo en eventos que realizará en fechas especiales como el Día de la Madre, Noche de Brujas, San Valentín, Día del Niño, etc. Lo ideal es hacer un evento por mes. Fiestas, campeonatos, sorteos, música en vivo. Todo es válido para fomentar la socialización entre sus socios e invitar a sus amigos al gimnasio.

**Referidos:** Ofrézcales a sus clientes, siempre que tenga oportunidad de hacerlo, la posibilidad de traer a un amigo al gimnasio. Pídale el nombre y el teléfono de la persona a la que desean invitar para llamarla usted luego para coordinar su visita. Entrenar acompañado es mucho más divertido y es la mejor manera de lograr continuidad en un programa de actividad física.

## Conversión baja

Si su estrategia de marketing es exitosa y logra tener una buena cantidad de visitas por día, pero aún así su número de clientes no crece según lo esperado, debe entonces poner énfasis en **perfeccionar su proceso de ventas** y entrenar a los responsables del sector a fin de mejorar su índice de conversión.

**Una buena conversión de ventas oscila entre 40 y 50 por ciento.** Es decir, cada 10 visitantes, 4 o 5 se transforman en clientes. Ése tiene que ser su objetivo en materia de ventas. Para esto, debe comenzar por sistematizar el proceso de atención de aquellas personas que llegan a averiguar.

Pero si usted no sabe cuántas personas visitan el gimnasio y cuántas concretan su inscripción, no cuenta con información para decidir qué tipo de medidas implementar. Sin esos números, no podrá comparar su realidad con los parámetros de buen funcionamiento que existen en la industria.

## Visitas programadas

Cada vez que un individuo entra al gimnasio para pedir información se lo cuenta como un visitante. Si la misma persona hace dos visitas antes de inscribirse, el índice de conversión es de 50% y no de 100%. Por eso el objetivo es venderle en el acto y no en una segunda visita.

Cuando alguien llega al gimnasio por primera vez se deben obtener de esa persona, como mínimo, los siguientes datos: nombre, teléfono y dirección de e-mail, de lo contrario será una venta perdida y dinero desperdiciado. Si la persona no compra en el acto, con esos datos será posible luego contactarla para agendar una nueva visita y ofrecerle una clase sin cargo, por ejemplo.

Todas las visitas deben quedar registradas en una agenda para conocer la cantidad exacta de personas que entra por día al gimnasio a averiguar, ya sea por voluntad propia –**visitantes espontáneos**– y o de manera programada –**visitantes agendados**–.

Al menos 20% del total de las visitas a su gimnasio deberían ser programadas. Si esa cifra está por debajo de 10%, sus vendedores no están obteniendo la cantidad necesaria de referidos y están usando poco el teléfono. Contar con un alto índice de visitas programadas hace menos vulnerable a su empresa de las oscilaciones del mercado, que si ésta sólo depende de las visitas espontáneas.

El teléfono es su principal aliado en la programación de vistas. Se estima que de cada 10 llamadas telefónicas, 3 personas aceptarán la invitación a visitar el gimnasio. Si el vendedor tiene baja efectividad en los contactos, puede que esté llamando en un momento inapropiado del día. Pero si el contacto



se produce y la adhesión no es buena, es probable que el abordaje no sea el correcto y haya que cambiar el discurso por una propuesta más seductora.

## Renovación

Controlar la renovación de planes por vencer es tan importante como conquistar nuevos clientes. Su éxito en esta tarea dependerá de entender verdaderamente qué es lo que buscan sus socios en el gimnasio y de poder ofrecérselos efectivamente.

Usted necesita saber con exactitud **cuántos clientes por mes no renuevan** su membresía y cuáles son los motivos por los que abandonan. Tenga presente que existen básicamente dos tipos de motivos de cancelación: los **inevitables** (3 de cada 10 clientes) y los **evitables o reversibles** (7 de cada 10 clientes).

El primer grupo -los inevitables- está compuesto por personas que dejan el gimnasio por cambio de domicilio, problemas de salud, pérdida del empleo, etc. El segundo grupo -los evitables- lo conforman individuos que se fueron porque el gimnasio estaba sucio, superpoblado, no tenían lugar para estacionar, no alcanzaron sus objetivos, lo usaban poco, etc.

## Clientes de riesgo

Si usted cuenta con molinetes para el control de acceso, utilícelos no sólo para saber si sus clientes están al día con el pago, sino también para detectar quiénes no están usando el gimnasio o lo usan 5 veces al mes o menos. Esos son **clientes de riesgo y están a punto de abandonarlo**. Llámelos antes que eso suceda y ofrézcales una sección sin cargo de entrenamiento personalizado.

Se estima que **la permanencia promedio** de un cliente en el gimnasio va **de los 6 a los 12 meses**. Para poder extender ese plazo, usted debería lograr un mayor compromiso con la actividad física por parte de sus socios de tal modo que estos utilicen sus instalaciones **al menos 8 veces al mes**.

Para calcular la permanencia promedio de sus miembros en el gimnasio, sume la cantidad total de meses que estuvieron en su club los clientes que abandonaron el mes pasado y luego divida ese número de meses por el total de clientes que abandonó, así llegará a la cifra que busca.

Este dato es importante porque si usted sabe que la permanencia promedio en su gimnasio es de 6 meses, podrá estar alerta al quinto mes de cada socio para implementar acciones que le aseguren su continuidad. Una vez más, **los números lo ayudan a actuar con anticipación** y a medir los resultados.

En caso que así lo desee, usted podrá controlar todos estos indicadores con simples planillas de Excel y de este modo planificar sus estrategias de negocio a futuro. De lo contrario, “prueba y error” seguirá siendo la base de sus acciones, con los enormes riesgos que esto conlleva en el mercado actual.

De ahora en más, usted está en plenas condiciones de decidir si desea conducir su gimnasio como si éste fuera un Volkswagen Escarabajo o si prefiere, en cambio, sentarse al volante de un BMW y ganar esta carrera.

---

*(\*) Socio consultor de FitBiz. Desde 1998 ha presentado más de 30 seminarios, y desde 2001 desarrolló y presentó más de 35 proyectos de asesoría en todo Brasil.*

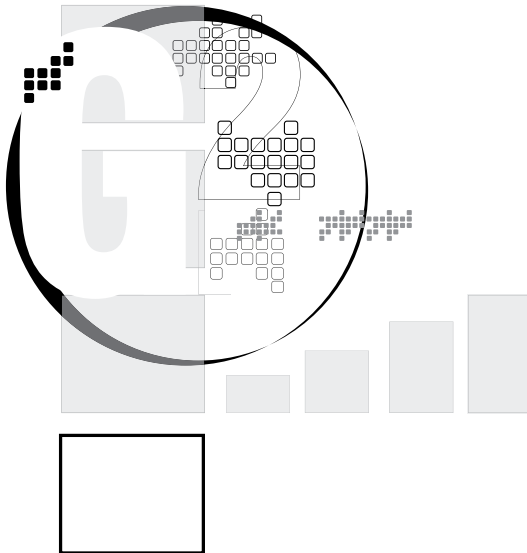




CAPÍTULO

3

# MARKETING





# Brand Marketing: trabajar en lo básico

Orador: Karem Pezúa (\*)

Evento: 3ras Conferencias Mercado Fitness 2007.



Aunque no siempre se le da la importancia que tiene, **la marca es el fiel reflejo de la empresa**. Cuando se habla de marketing o de marca, inmediatamente se piensa en publicidad, en avisos televisivos, en promociones o en ofrecer regalos por la compra de una membresía, pero no en analizar si se está haciendo lo básico y fundamental en el servicio que se le brinda al cliente.

Un gimnasio se **diferencia** de otro por el tipo y nivel de **servicio** que le ofrece a la gente, por las personas que trabajan allí. Esos son aspectos que reflejan la **identidad de una marca**. Aquellas empresas que consiguen tener éxito con diferentes productos de consumo masivo, trabajan en sus marcas. Ésta es una manera de alcanzar los objetivos buscados y de ser más competitivos.

A la gente –al mercado- le tiene que gustar el producto. Los consumidores sólo van a comprar aquello que les resulte más simpático, más agradable. La marca tiene que ayudar por lo menos con la presentación de ese producto.

¿Por qué es tan importante tener una visión de marca? Porque es la **plataforma** desde la cual se van a trazar los lineamientos de la relación de la empresa con sus clientes. Va a indicar ciertos **parámetros** acerca del

servicio que se ofrece y del estándar de calidad en la entrega al cliente de ese servicio.

La marca va a generar, o no, **confianza** en el producto o servicio. Cuando se la mencione, le dará al consumidor una sensación de bienestar y tranquilidad sobre su elección. La marca debe **reflejar los valores de la empresa**. Una visión clara en este sentido ayuda a enfocar los esfuerzos de marketing y a evitar pérdidas de tiempo en acciones inútiles que desvían la atención.

La marca le da a los empleados, clientes, dueños e inversionistas **una razón de ser** y, en consecuencia, les ayuda a tener en claro cuáles son las metas de la empresa, cuál es el lugar de cada uno de ellos en el gimnasio y el por qué de sus funciones. De este modo, el camino resulta mucho más fácil de transitar.

¿Qué es personalidad de marca? Así como cada ser humano tiene una huella digital única, **las marcas tienen una personalidad**, que debería quedar plasmada en su logotipo. Allí se trasmite lo que la empresa es en esencia.

Por ejemplo, un gimnasio que en su logotipo tiene una pesa y una barra cruzada, está transmitiendo algo específico. No importa que también ofrezca clases grupales, sauna y un sinnúmero de servicios adicionales. Porque quienes no lo conocen, van a asociarlo indefectiblemente con un lugar de pesas, para hombres. Como resultado podría perder concurrencia de público femenino.

## ■ ESTRATEGIA DE MARCA

La estrategia de marca **va a ayudar a diferenciar a su gimnasio** de los demás, a detectar nichos y a entender cómo aprovecharlos. Deberá dejar de lado todo aquello que no le genera valor a su marca, porque no es rentable ni fideliza a sus clientes. El foco debe estar puesto en descubrir y explotar al máximo las cualidades que lo diferencian del resto de sus competidores.

En este sentido, es recomendable empezar prestándole más **atención a los pequeños detalles**. Por ejemplo, la limpieza del gimnasio es elemental. Cuando un visitante llega, el lugar debe oler bien. El personal tiene que estar decentemente vestido y aseado. Recuerde: **su staff es el reflejo de su servicio y de su marca**, mucho más que cualquier costosa campaña publicitaria.

El **valor de la marca** es lo que hará que los clientes sean leales a su gimnasio. Si les gusta, si están contentos con lo que se les ofrece y con la forma en que son atendidos allí, van a ser fieles concurrentes y, especialmente, van a publicitarlo. Ésta es la mejor manera de mantener e incrementar su clientela.

El objetivo es que su cliente se sienta realizado en el gimnasio. Que allí pueda entrenar, relajarse, conocer gente, bajar o subir de peso, estirarse más, agacharse más, levantar lo que fuere del piso sin quedar a mitad de camino. Personas contentas, satisfechas y una buena estrategia de marca le permitirán resaltar los aspectos positivos de su gimnasio y desarrollarlos aún más.

## TRABAJAR EN LO BÁSICO

Como la realidad indica, el común de los gimnasios no cuenta con presupuestos importantes para publicidad, marketing, agencias de prensa y de relaciones públicas. Entonces, la propuesta aquí es trabajar a fondo en aspectos básicos del negocio que lo ayudarán a consolidar su marca.

¿Cuáles son estos aspectos? **El cliente interno** –su staff- que es el patrimonio más rico que tiene el gimnasio y que no todos aprovechan. También es básico definir **procedimientos**, cuidar al **cliente externo** (sus miembros) y estudiar el **mercado** en el cuál usted actúa, haciendo uso apropiado de la tecnología que existe y está al alcance de la mayoría de nosotros.

## CLIENTE INTERNO

Muchas de las personas que trabajan en gimnasios tienen el potencial y el deseo de desarrollarse en sus puestos de trabajo. Sólo hay que proveerles los recursos necesarios. Y son los dueños, administradores o gerentes los responsables de facilitarles las herramientas y de crear el ambiente apropiado en la empresa para que su staff se desarrolle profesionalmente.

Al darle al personal las instrucciones precisas sobre las tareas que debe cumplir, se le están indicando también los **estándares de calidad** que tiene



que alcanzar y respetar. Pero antes hay que definir claramente las funciones y el perfil de la persona que ocupará cada puesto. De nada sirve en recepción una chica a la que le da vergüenza hablar y saludar a la gente cuando llega.

Tenga presente que **la actitud es innata en las personas**. Se puede trabajar en la formación técnica (aptitud) de la gente pero no podrá cambiar ciertos rasgos de su personalidad o comportamientos aprendidos en la niñez. Cuando alguien no tiene actitud para realizar una tarea, es difícil inculcársela.

Después de instruir a su gente hay que monitorear su desempeño, hacer las correcciones necesarias y pedirles un feedback para conocer sus puntos de vista y tenerlos en cuenta en futuras decisiones. También es importante **reconocer el buen desempeño**. Usted estará premiando a alguien que pondrá su granito de arena para cumplir con la visión y la misión de su empresa.

En general, los salarios del personal son puestos en un segundo plano por los gimnasios, que invierten sin problemas en equipamiento nuevo pero consideran que el dinero destinado a pagos de sueldos es un gasto, en lugar de una inversión. Recuerde: **sus recursos humanos son su capital más importante** y son la base del éxito o del fracaso de su empresa.

Allí radica la importancia de **capacitar, supervisar y evaluar constantemente al personal**, así como felicitarlo y premiarlo cuando su desempeño así lo amerite. Para esto no es necesario tener un jefe de Recursos Humanos, sino tan sólo alguien con idoneidad y sensibilidad para conducir eficazmente equipos de trabajo.

## ■ COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación dentro del gimnasio juega también un rol fundamental en el manejo de su gente. Hoy en día, muchos de los mecanismos que se utilizan en la comunicación interna son fríos y aburridos. La época del memorando, de pegar la circular en la pared, del afiche, ya pasó de moda.

En la actualidad, todos tienen una dirección de correo electrónico. La gente está muy consustanciada con Internet. Entonces hay que aprovechar esa herramienta tan poderosa para enviar información. También se pueden

hacer reuniones semanales utilizando recursos como sorteos o premios para incentivar la participación de todos integrantes de su equipo.

Hay que pensar de manera individual a cada miembro del staff y ver qué recursos necesita para hacer su bien función. ¿Qué quiero decir? Tal vez un entrenador trabaja bien con pantalón largo pero otro prefiere los shorts. ¿Va a afectar eso la imagen de la marca? No. ¿Va a hacer que el trabajador se sienta más a gusto y feliz? Sí. Entonces, hay que adecuarse a las circunstancias.

Si cada miembro del staff es consciente de la visión de la empresa, de la misión que tiene dentro de ella y de lo significativo que puede ser para cada uno como empleado alcanzar los objetivos que la empresa espera, entonces todos van a estar interesados en recibir información y capacitarse siempre.

Pero **capacitación constante** no sólo quiere decir formar en entrenamiento de fuerza a los instructores de musculación o en técnicas de aeróbica a los instructores de fitness grupal. Significa entrenarse en todos los órdenes que hacen a la vida del gimnasio. La era del trabajo específico es parte del pasado.

Por su parte, la **supervisión constante** hace que la gente sepa que está siendo observada todo el tiempo. No significa necesariamente una presencia molesta. Pero el personal tiene que saber que no puede salirse de los lineamientos trazados porque se lo está supervisando.

El **reconocimiento constante** al buen desempeño del personal es otra arista importante. Una tarjeta de agradecimiento, un e-mail, una fotografía en la pared, etc., son todas opciones válidas para decir “Gracias. Te felicito” y mantener a su gente mucho más motivada con sus trabajos. Sea un líder y logre que sus empleados sean los primeros en apreciar y elegir su marca.

## PROCEDIMIENTOS

¿Por qué es importante fijar procedimientos? Porque no se puede dejar el accionar librado al criterio de sus empleados. El criterio es relativo, es subjetivo, cada individuo tiene un hogar, una escuela y una formación diferente. Y está sujeto a muchas variables que no se pueden controlar.

Hay que establecer procedimientos para cada tarea a realizar en la empresa a fin de asegurar la calidad del servicio que se ofrece y cuidar la imagen de la marca. Con procedimientos específicos y objetivos usted podrá delinear parámetros de comportamiento y no dependerá del humor de su personal.

Cuanto más pequeño y sencillo sea el procedimiento para cada actividad, más chances hay de que sea rápidamente aprendido y asimilado por la persona responsable. Una buena opción es detallarlos en forma escrita en un **manual de procedimientos** que todos los miembros del staff deberán conocer. Así será **consistente con los valores, los principios y la identidad de marca**.

Para dar un primer paso en este sentido defina qué estándares de calidad quiere alcanzar y mantener en la prestación de sus servicios. Aunque sus metas sean regularmente alcanzadas y su servicio tenga un nivel excelente, recuerde que siempre puede mejorar un poco más. Para esto, revise sus procedimientos constantemente y profesionalice al máximo su gestión.

## ■ CLIENTE EXTERNO

¿Cuál es el objetivo respecto del cliente externo? Que sea parte activa del gimnasio, que sea feliz allí, que esté **satisfecho con el servicio** y que, por lo tanto, lo publicite entre sus conocidos. Para que esto suceda, las expectativas del cliente y el servicio ofrecido deben conciliarse.

Muchas veces los gimnasios prometen beneficios que sus clientes nunca van a ver cristalizados. ¡Baje 25 kilos en tres semanas! Imposible. **No se pueden crear falsas expectativas en los clientes**. Y es tarea de su staff orientar a sus socios a la hora de fijar objetivos realistas al comenzar sus entrenamientos.

## ■ DIFERENCIACIÓN

Más de una vez habrá escuchado decir que la guerra de precios no lleva a ninguna parte. Lo verdaderamente importante es el valor que el cliente y sus potenciales clientes le dan al servicio que usted ofrece. En virtud de esto, la

sugerencia sería que busque **diferenciarse de sus competidores** mediante cualquier variable, menos el precio (bajo).

Su objetivo debería ser que el cliente hable de su gimnasio con afecto, que estime los vínculos que allí ha creado. Que sienta que la gente que lo integra hace la diferencia. Y sobre todo, si en algún momento debe abandonar el gimnasio, que lo lamente porque no encontrará otro igual. Para ello, usted deberá brindarle experiencias de uso que garanticen la recordación de marca.

## INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Es fundamental en la gestión de su empresa y para el desarrollo de sus futuras estrategias de marketing que usted conozca a fondo el perfil de los consumidores que componen su mercado. Para lograrlo existen varias herramientas de investigación que puede aprovechar.

El **buzón de sugerencias** es, por ejemplo, una alternativa válida para saber qué piensan sus clientes acerca del gimnasio, pero no es suficiente. Porque por ese medio sólo obtendrá las opiniones de personas que se tomaron la molestia de invertir parte de su tiempo en escribir en un papel.

Puede complementar al buzón con **llamadas telefónicas** a exclientes para saber por qué se fueron del gimnasio. También puede contratar **encuestadores** para realizar una **encuesta de satisfacción** dentro del gimnasio con el fin de medir qué tan contentos están sus clientes con la atención, con la limpieza, etc.

El **cliente incógnito**, por otro lado, es una excelente herramienta para evaluar aspectos concretos del servicio. Un adulto mayor o un adolescente, por ejemplo, visita su gimnasio con el objetivo de evaluar algunos aspectos prefijados con usted. Mientras simula ser un interesado en comprar una membresía, observa y toma nota de los puntos fuertes y débiles del gimnasio.

Para evaluar la **imagen de su marca**, si se está compitiendo por el liderazgo en su área de influencia, vale la pena encuestar a la gente en la vía pública y preguntarle qué nombre de gimnasio recuerda en ese momento.

Los *focus group* son reuniones en las que se pueden evaluar diferentes aspectos del gimnasio. Se invita a un grupo de personas a tomar un café, se les ofrece algún presente en agradecimiento por asistir y, siguiendo una guía de preguntas, se dialoga sobre diversos temas. Lo recomendable es hacer por lo menos 4 reuniones de este tipo para tener información sólida y objetiva.

## ■ TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La tecnología y los sistemas de información son aplicables al cliente interno y al externo, a los procedimientos y a la investigación de mercado. Mediante estos recursos el gimnasio logra saber quién asiste y usa sus instalaciones, a qué hora lo hacen, qué servicios utilizan, etc.

Ambas herramientas ayudan a gestionar la información y a optimizar los procesos. Si se depende de papel y lápiz para hacer estas tareas, llegará un momento en el que el volumen de clientes dificulte el manejo de la información. Entonces, aproveche la tecnología.

## ■ ACCIÓN

El trabajo de un gimnasio no termina cuando se concreta la venta de una membresía, sino todo lo contrario, allí recién comienza su tarea. Es a partir de ese momento cuando se inicia una relación con el cliente, que el staff deberá cuidar para que ésta perdure en el tiempo.

Los gimnasios ofrecen un servicio que le hace bien a la comunidad porque le aporta salud y calidad de vida. Eso es lo que torna a esta actividad tan apasionante. Usted puede mejorar el funcionamiento de su gimnasio y esto no depende de grandes inversiones, sino de sus ganas de hacer algo diferente.

**Jan Carlzon** es un especialista mundial en liderazgo corporativo y creador del concepto “momentos de la verdad”, a partir del cual desarrolló un programa de administración de calidad para empresas.

Al referirse a liderazgo, señala que **los errores que se cometen, se pueden corregir**. Lo que no se puede recuperar es el tiempo que se pierde en tomar

una decisión, sea ésta buena o mala. Si no funciona hoy una acción, otra diferente puede funcionar mañana. Pero **la inacción siempre es perjudicial.**

No se quede quieto, actúe ahora.

---

*(\*) Es desde 1990 instructora de aeróbic y tiene estudios en marketing y publicidad. Fue directora de marketing Gold's Gym Perú y hoy dirige su propia consultora, con la que asesora a diversas empresas de servicios.*



# Comunicación eficaz

Orador: Ricardo Cruz, consultor de FitBiz (\*)  
Evento: 3ras Conferencias Mercado Fitness 2007.



**La comunicación es el pilar fundamental** que une a la empresa con el cliente y un vehículo eficaz que permite su fidelización. La interacción entre ambas partes genera lazos que subsisten en el tiempo en la medida en que la empresa pueda darle al cliente lo que éste busca y desea.

En el caso de un gimnasio, el socio no sólo espera recibir una buena calidad de atención sino también **vivir emociones y experiencias nuevas**. Serán las recepcionistas, vendedores, profesores y gerentes los responsables de garantizarle esto para lograr que permanezca como cliente de la empresa.

Tan importante como los esfuerzos y las acciones que realiza el gimnasio para satisfacer a sus clientes es la **estrategia de comunicación** desarrollada por la empresa para asegurarse de que el socio perciba y reconozca tales esfuerzos.

En concreto, si el gimnasio adquiere una serie de equipos cardiovasculares novedosos, bien podría desarrollar algunos folletos y carteles para uso interno – a un costo muy bajo – en los que destaque los beneficios que los usuarios obtendrán a partir de la llegada del nuevo equipamiento.

Pero la competencia hoy es cada vez mayor y los servicios se parecen mucho, con lo cual los gimnasios terminan asemejándose. El equipamiento puede adquirirlo cualquiera que tenga el dinero y la voluntad de hacerlo. **Lo que diferencia a un gimnasio de otro es la manera en que es gerenciado.**



## ▣ DESARROLLO CONTINUO

Cuanto más se desarrolla el mercado, más intensa es la competencia que existe. Por consiguiente, la gente recibe mayor cantidad de estímulos y vive más experiencias nuevas. Hoy la globalización nos permite a todos conocer lo que sucede en el mundo con una rapidez increíble.

Se puede entrar en Internet y saber lo que otros gimnasios hacen en distintas partes del planeta. En Uruguay, por ejemplo, ya es popular la *stripclass*, una práctica que surgió en Estados Unidos, que ofrece al público femenino una alternativa divertida y diferente de ejercitarse.

Esto plantea en la actualidad un enorme desafío para las empresas, ya que se ven obligadas al cambio y a permanecer atentas a lo que sucede en el mercado y con sus clientes. Una vez que éstas perciben lo que acontece en su entorno, pueden **planificar las acciones a seguir** de una manera más eficaz y efectiva.

La **evolución de las propuestas** en el mundo actual debe ser permanente para no quedar fuera de competencia.

## ▣ EL PUNTO INICIAL

Cuando se habla de comunicación en el mundo empresarial, la marca de un producto o de un servicio es lo primero a tener en cuenta. En Brasil, coexisten gimnasios que cobran una cuota de 40 dólares con otros que cobran 160 dólares. ¿Cuál es la diferencia entre ellos? **La fortaleza de sus marcas.**

¿Por dónde empezar a trabajar el posicionamiento de una marca? En el caso de los gimnasios independientes, sin duda alguna, por sus barrios. La marca del gimnasio debe ser **conocida por la gente que vive en sus cercanías** y que puede llegar a hacer uso de sus instalaciones.

La **inversión** en publicidad debe ser **proporcional al tamaño del negocio**, para que la marca se instale, consolide y fortalezca en forma óptima. Entonces, si en lugar de un pequeño club de barrio se trata de una cadena líder de gimnasios, la inversión en este rubro tendrá una magnitud mayor.

**La marca hace a la identidad de la empresa** y captura la atención de aquellas personas que se identifican con ella. Diferentes acciones de marketing –como eventos, publicidad en medios, etc.- son las que apuntalan la consolidación de una determinada imagen de marca en la comunidad.

¿Salió usted ya a caminar por su barrio para preguntarles a sus vecinos si conocen su gimnasio? Este es un ejercicio interesante que todo dueño, gerente o encargado debería hacer regularmente para determinar si el tipo de acciones de comunicación y marketing que vienen realizando es el correcto.

Lo fundamental en este sentido es que el gimnasio ofrezca a sus usuarios todo aquello que prometió en sus diferentes acciones de comunicación, ya que fueron éstas las que generaron las expectativas de sus clientes. De lo contrario, puede perder en minutos la confianza que tardó años en obtener.

## LA ARQUITECTURA

Este aspecto juega un rol importante también en la estrategia de comunicación de un gimnasio. Algunos puntos a tener en cuenta en materia de arquitectura y comunicación son:

- La iluminación
- Los colores
- La disposición de las salas
- El equipamiento
- La fachada

La arquitectura es una herramienta útil para **promover experiencias positivas** entre los clientes del gimnasio. Sobre todo si desde la planificación previa del mismo se contemplaron espacios de diversión (mesas de ping-pong, metegol, etc.), de relajación, de sociabilización y de servicios (peluquería, restaurante). Porque estos ámbitos estimulan relaciones, experiencias y emociones entre sus clientes, que tienen una incidencia directa en la retención de los mismos.

## ■ EL STAFF

El productor y director estadounidense Walt Disney, fundador de una empresa de entretenimientos que genera ingresos anuales millonarios, decía: “Puedes soñar, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo, **pero necesitas a las personas para transformarlo en realidad**”.

Si no hay quien ponga en práctica la misión y la visión de una empresa, ésta es tan sólo un edificio, una cáscara vacía. **El rol de los recursos humanos es central**. Por eso, contar con profesionales entrenados para desarrollar con éxito el servicio, hace la diferencia entre tener o no una empresa rentable.

## ■ ALGUNAS HERRAMIENTAS

En un gimnasio, el staff debe entrenar permanentemente sus habilidades de comunicación. El lenguaje corporal, la manera de hablar, de gesticular y de respirar diferencian a unos clientes de otros y los miembros de su equipo deben poder identificar esas características particulares de cada individuo.

Recuerde además que en materia de comunicación **la palabra representa tan sólo el 7%**; la manera de hablar, el 38%; y el lenguaje corporal del individuo, el 55%. Los integrantes de su equipo deben tener en cuenta estos datos al interactuar con sus clientes y también con sus compañeros de trabajo.

El espejado es otra herramienta útil a la hora de tratar con los socios. Consiste en acompañar las diferentes características de un individuo en su manera de comunicarse: hablar, gesticular, moverse. **Espejar significa igualarse o ajustarse** a cada comportamiento identificable de la otra persona.

El objetivo del espejado es conseguir la identificación mental y afectiva del otro al comunicarse con uno, a fin de lograr su confianza de manera más rápida y eficaz. Conservar esa confianza dependerá de que exista coherencia entre lo que el staff diga y haga. La confianza es el pilar de su negocio.

También es recomendable en comunicación **evitar términos como “no” y “pero**”. La negación delante de una frase puede desvirtuar el mensaje y

confundir. Entonces, en lugar de decir “*No se olvide...*” lo aconsejable sería afirmar: “*Recuerde...*”. Asimismo, en vez de decir “*usted está muy bien pero...*”, sería mejor un “*usted está bien y...*”. Así el mensaje es más claro.

Asimismo es recomendable **estimular el buen humor entre su personal**, para que éste genere un clima de alegría y celebración permanente. Así tendrá en su gimnasio condiciones más favorables para una óptima interacción con los clientes, que estarán más a gusto allí y se quedarán por más tiempo.

---

(\*) *Profesor de Educación Física con posgrado en Administración de Empresas, consultor de FitBiz y coach de Impact Training, firma especializada en ventas para gimnasios.*



# Comunico, luego existo

Orador: Lucio Mauro, director de Mauro, Estomba y Asoc. (\*)

Evento: 1ras Conferencias Mercado Fitness 2005.



Cuando un comercio abre sus puertas por la mañana temprano o cuando en una oficina se atiende el primer llamado telefónico del día, en ese preciso instante la empresa comienza a comunicarse con dos tipos de público: el interno –los empleados- y el externo –clientes o proveedores.

**Una empresa sólo “es” si comunica**, pero en verdad aún cuando cree que no está comunicando, lo está haciendo. De hecho, el llamado “bajo perfil” es una decisión estratégica de comunicación y no significa, como algunos creen, ausencia de ésta. Esto es válido para cualquier tipo y tamaño de empresa.

Un gimnasio de barrio, como cualquier otra organización empresarial, tiene una identidad y una imagen corporativa que debe desarrollar, cuidar y comunicar al público que vive o trabaja dentro de su área de influencia.

Con **identidad** nos referimos a **la esencia** de la empresa, a lo que ésta considera que es. Su **imagen corporativa**, en cambio, es lo que el público cree o percibe de esa empresa. Ambos conceptos son **dos caras de la misma moneda**, que deberían acercarse y mantener coherencia entre sí.

La innovación, en materia de comunicación, debe ser una constante. Sus competidores observan permanentemente lo que usted hace o dejar de hacer. Por eso, lo recomendable es estar siempre un paso delante del resto para convertir su empresa en el referente de fitness y salud de su comunidad.

El rol de su gimnasio va mucho más allá de lo estrictamente comercial y la clave para tener éxito está en convertir su empresa en un actor público que genere y alimente relaciones duraderas con la comunidad, mediante un abanico de múltiples estímulos comunicacionales que deberá poner en marcha.

## ■ ¿CÓMO HACERLO?

Comience reflexionando sobre aspectos básicos de su empresa: qué lugar ocupa en el mercado, en qué dirección quiere marchar, qué tipo de vinculación tiene con su comunidad y qué opina ésta acerca de su institución. Debe ir paso a paso para alcanzar sus objetivos, por más altos que estos sean.

Tenga presente que **no todas las comunidades son iguales**. La gente que se acerca a su gimnasio, si usted está en una zona comercial de actividad muy intensa, tiene necesidades y expectativas en cuanto a su servicio muy diferentes a las de personas que viven en barrios residenciales por ejemplo.

Con esto en vista, al momento de encarar su estrategia de comunicación **deje de lado miedos y prejuicios**. Piense a su gimnasio en los términos de una gran compañía y luego ajuste la implementación de las acciones de comunicación a los recursos de los que en verdad dispone.

## ■ ACCIONES CONCRETAS

La primera sugerencia es salga con su gimnasio hacia la comunidad, ya que ésta es la estrategia más efectiva para acercar gente nueva a sus instalaciones. Puede dar **clases abiertas** en la plaza del barrio u organizar charlas gratuitas a cargo de profesionales de la salud, como profesores, médicos o nutricionistas.

Genere actividades en espacios públicos para **poblaciones especiales** como embarazadas o ancianos, ya que estos grupos son vehículos de comunicación muy fuertes. Ofrezca el gimnasio como sede para una **colecta de juguetes**, alimentos o ropa, en fechas especiales como el Día del Niño, Navidad, etc.

Estos son hechos de comunicación muy efectivos que posicionan a su empresa como un actor con **responsabilidad social** en su ámbito primario de acción, o sea, en su barrio. Y son además excelentes maneras de brindarle a su comunidad algo más que un trueque de abono por prestación de servicios.

## MEDIOS

Si usted tiene una empresa de gran envergadura y amplia llegada dentro del mercado del fitness puede pensar en usar medios masivos de comunicación para difundir su mensaje. Pero si, por el contrario, maneja un gimnasio con una sola unidad en una zona residencial, privilegie los medios barriales.

En cualquiera de los dos casos, deberá llegar a la prensa con gacetillas informativas que contengan novedades o informes vinculados a la actividad física, la salud, la nutrición o la promoción de estilos de vida saludables, que pueden ser escritos por los mismos profesionales que trabajan para usted.

La gente debe considerarlos, a usted y a su equipo, expertos y referentes en materia de salud y fitness. **El objetivo es mantener informada a su comunidad** sobre estas temáticas y alentarla al mismo tiempo a abandonar sus sillones y televisores para ponerse en movimiento.

## HACIA ADENTRO

Así como comunica hacia fuera, su gimnasio debe también comunicarse hacia adentro con sus clientes y empleados. Para lograrlo eficazmente muchos, sobre todo los clubes de gran envergadura, editan sus propias revistas con novedades, informes, clases, tendencias, consejos, etc.

Para aquellos gimnasios con presupuestos más acotados, las carteleras siguen siendo una excelente vía de comunicación con sus socios. En este sentido, la señalética interna es un elemento fundamental para aprovechar como vías de comunicación los distintos espacios con que cuenta la empresa.



## ■ ALIANZAS

Mucho se lee en los medios sobre acuerdos entre grandes compañías para realizar promociones conjuntas, sorteos, juegos, etc. Podría hacerlo usted también en su gimnasio. Imagine la reacción de sus miembros si obtiene para ellos descuentos en la peluquería, en el cine o en el restaurante del barrio.

Este tipo de alianzas le suman valor a la propuesta de su empresa y la diferencian de sus competidores más cercanos. Cualquier persona que se vea beneficiada por esos acuerdos tendrá con su gimnasio una relación mucho más duradera y estrecha.

## ■ EX CLIENTES

¿Sabe usted cuántos ex clientes tiene su gimnasio? Para muchas empresas encarar campañas de recuperación de ex clientes es un modo de **reactivar el negocio**. Sucede que reactivar un ex cliente o mantener un cliente actual es mucho más económico que conseguir otros nuevos.

Contactar a aquellas personas que ya usaron sus instalaciones y averiguar cuáles fueron los motivos por los que se alejaron en el pasado, es un buen primer paso para lograr que éstas se acerquen de nuevo al gimnasio. Pero, ¿cuál es el camino más efectivo para recuperarlas?

Existen diferentes alternativas: **llamados telefónicos, correo electrónico** o a través de cartas personalizadas al domicilio. En todos los casos el objetivo es invitar al individuo a que vuelva a utilizar los servicios del gimnasio.

La clave radica en **diferenciar su propuesta** pero no sólo por el precio, sino por la calidad integral del servicio: infraestructura edilicia, recursos humanos, horario de apertura, flexibilidad para el uso de las instalaciones, alianzas, etc. La persona debe sentir que no será un número más para usted en el gimnasio.

## OPORTUNIDAD

Son muchas las ideas y herramientas que puede utilizar en materia de comunicación. Y la mayoría no depende del tamaño ni del presupuesto de su empresa, sino de la actitud que tenga quien está a la cabeza de la misma, de su capacidad de observación y de su agilidad para aprovechar oportunidades.

No existen barreras reales para desarrollar e implementar estrategias y planes de comunicación que le permitan lograr el crecimiento genuino de su negocio. **La comunicación**, gracias a su capacidad de multiplicación de mensajes, **tiene mucho que aportarle a su gimnasio, aprovéchela.**

---

*(\*) Dirige su propia consultora de prensa y relaciones públicas. Tiene 17 años de experiencia en comunicación. Fue editor de revistas de negocios y tecnología y socio fundador de GM Comunicaciones, desde donde desarrolló estrategias para empresas como Canon, Alternativa Gratis, ING Insurance, Laboratorios Organón y SMG Life, entre otras.*



# Estrategias de marketing para el crecimiento

Orador: David Miller, director de Club Services International (\*)  
Evento: 2das Conferencias Mercado Fitness 2006.



Al intentar delinear un conjunto de principios y prácticas que tienen como fin lograr el crecimiento de un club o gimnasio son varios los puntos a tener en cuenta. A continuación, presentamos un esbozo de los principales:

- **Los errores y aciertos más comunes en el marketing de gimnasios**
- **Cómo maximizar las acciones de marketing con poco presupuesto**
- **Promociones de bajo costo**
- **Campañas exitosas e ideas creativas para atraer nuevos miembros**

Existen **diferentes tipos de gimnasios**, unos más grandes, otros más pequeños, todos **con diferentes necesidades**. Brindar respuestas que satisfagan específicamente a todos no es posible.

Aquí se tratará de **proponer parámetros** que puedan ser aplicados, algunos **conceptos e ideas** que quizá no sean nuevas, pero que se puedan ver con una **óptica renovada** para **ponerlas en práctica** de inmediato.

## ■ 1º PREMISA: EL EQUIPO DE VENTAS

Así se denomina al conjunto de personas que tienen la responsabilidad de vender membresías, contestar las llamadas telefónicas de gente que

pide información y atender a las personas que llegan por primera vez a asesorarse. Cumplen una tarea indelegable, distinta de la que realizan las recepcionistas.

## ■ 2º PREMISA: ESFUERZO LOCALIZADO

En el caso de las cadenas de gimnasios, el esfuerzo debe ser localizado, o sea, particular de cada unidad o sucursal, independientemente de las acciones hechas a nivel general. Ya sea una cadena o un club pequeño, un esfuerzo de marketing localizado, es decir, más concentrado en el área de influencia comercial primaria del gimnasio, tendrá un **mayor nivel de éxito**.

## ■ 3º PREMISA: NO HAY REGLAS FIJAS

¿Cuál es el principio a respetar para aumentar la demanda? **No hay reglas fijas**. No es posible establecer un parámetro que pueda utilizarse en todos los gimnasios. Depende de **factores específicos** que varían según las características de cada gimnasio, de su ubicación, de su visibilidad y accesibilidad, de la competencia, del nivel socioeconómico de la población de la zona, de la densidad demográfica, etc.

Conocer estas premisas le permitirá poner en práctica adecuadamente en su empresa un **programa** de procedimientos y recursos tendiente a aumentar las ventas. Lo importante es **ponerse en marcha** en esa dirección.

## ■ LOS ERRORES MÁS COMUNES

- **No hacer nada versus tratar de hacerlo todo**. Muchas veces, el problema primordial es que no se hace ningún esfuerzo de mercadotecnia. Se instaló el club, se cuenta con instructores, programas y actividades, pero no se informa a la comunidad el mensaje de que existe este club. No se establece un plan de difusión. Se realizan acciones sin medir resultados y sin saber en que dirección nos llevan.

- **No involucrar a los usuarios.** Los miembros del club son una parte muy importante del marketing, particularmente en los clubes independientes, que no cuentan presupuestos importantes. Cuando existe la posibilidad de hacer algún tipo de acción de mercadeo, como una fiesta social o una “master class”, se debe tratar de involucrar a la mayor cantidad de miembros posible así como a la comunidad.
- **No involucrar a la comunidad cercana.** Los barrios que conforman cualquier ciudad están compuestos por diferentes comunidades. El gimnasio, en cada uno de ellos, debe hacer un esfuerzo para reunir al conjunto de las personas de la zona en distintas actividades. ¿Cómo? Ofreciendo visitas gratis, por ejemplo, para que una vez al mes o cada tres meses, cualquier vecino pueda conocer las instalaciones y lo que éstas ofrecen.
- **Publicidad masiva.** Probablemente sólo en el caso de las grandes cadenas de gimnasios se tenga el capital suficiente para utilizar medios masivos de comunicación. Sucede que los **costos** para anunciar en radio, televisión y periódicos de gran alcance, **son muy altos**. Entonces, los gimnasios y clubes independientes necesitan darse a conocer en un radio determinado de cuadras, muy restringido, a fin de **crear una comunidad dentro de la comunidad que ya existe**.

## ■ LOS ACIERTOS

- **Visitas corporativas.** Con un esquema bien estructurado, con una base de datos sobre las empresas o entidades cercanas al gimnasio, se puede lograr que esas empresas, o comercios de la zona, se acerquen con sus empleados y hagan uso de sus instalaciones.

Por lo tanto, hay que esforzarse para llegar al director general, al director de Recursos Humanos, y convencerlos de los beneficios que la actividad física acarrearía para el personal que trabaja en una actividad sedentaria o estresante. Hay que mostrarles las mejoras que la empresa obtendría al contar con trabajadores que rinden de manera más eficiente en sus tareas.

- **Reparto de volantes.** Es una actividad esencial que no se puede delegar. **Es una tarea de investigación para el dueño o encargado del**

**gimnasio.** Es una manera de interiorizarse y de saber cuál es el mundo que lo rodea. Negocios, colegios y demás instituciones del barrio deben ser visitadas.

Mucha de la gente que vive en el entorno del gimnasio tiene una rutina determinada. Sale a diario de su vivienda en vehículo y regresa en las tardes por el mismo camino. **No todos conocen lo que su barrio les ofrece.** Gracias al reparto de volantes, sus vecinos recibirán en mano o en sus casas la información sobre su empresa.

- **Publicidad zonal.** Significa buscar opciones que realmente den frutos. Alguien que vive alejado del gimnasio es muy poco probable que se inscriba. El grueso de los miembros vive o trabaja en las cercanías del club. Entonces las revistas barriales son una muy buena alternativa para hacer que el gimnasio sea conocido por este grupo de gente.

## ■ CÓMO MAXIMIZAR LAS ACCIONES DE MARKETING

**El esfuerzo debe ser localizado.** Hay que concentrarse y conocer a fondo el área de influencia comercial primaria del gimnasio. Las promociones deben basarse en el conocimiento global del barrio y considerar el nivel socioeconómico de sus habitantes.

**Intercambios comerciales y alianzas.** A partir del conocimiento proporcionado por el estudio de mercado se pueden convenir estrategias de intercambio comercial con empresas o comercios de la zona. La peluquería del barrio, la lavandería, el videoclub, un restaurante, todos pueden resultar excelentes aliados de su gimnasio.

**Ofertas atractivas y adecuadas.** Evaluar lo que conviene para el negocio es una tarea que **se renueva cada tres meses.** Lo que era productivo en un momento dado puede no serlo hoy. Esta práctica proporciona certezas sobre si lo que ofrecemos sigue siendo atractivo y adecuado para la zona.

¿Cómo se realiza esa evaluación? **Haciendo preguntas** y realizando **campañas de mercadotecnia, promociones y descuentos.** Así se evalúa el producto y sus características respecto del potencial comprador.

**Involucrar al equipo de trabajo.** Pueden surgir **ideas nuevas** e interesantes a partir del momento en que su equipo de trabajo se siente parte de la empresa. Pueden no ser ideas totalmente definidas ni acabadas, pero a partir de un bosquejo podría surgir una obra de arte antes no imaginada.

**Arriesgarse.** Ciertas tácticas de venta, como por ejemplo el otorgar un pase de invitado, pueden generar opiniones encontradas entre sus colaboradores. El mayor riesgo pasa por el hecho de que puede aumentar considerablemente el número de usuarios que utiliza el gimnasio y que no paga.

La finalidad es siempre **promocionar el club**. Si el pase de cortesía se obsequia a aquellos miembros que pagan puntualmente para que inviten a dos personas más, el riesgo es mínimo y puede resultar muy beneficioso.

## PROMOCIONES DE BAJO COSTO

**Utilizar el dinero ajeno:** premios atractivos que promocionen otras marcas. Se trata de hacer promociones, no de gastar dinero. Se realizan **intercambios** con terceras marcas o empresas, para que el cliente obtenga **descuentos** en productos que sean **de su interés**, en el momento de la inscripción. Esto se logra evaluando primero el nivel socioeconómico de los habitantes donde está ubicado el gimnasio y entablando relación con los demás comercios.

**Programa de fidelización:** Los usuarios satisfechos del gimnasio son sus mejores promotores. **La publicidad boca a boca** es cada vez más importante en las decisiones diarias. Existen estudios que revelan que un alto porcentaje de consumidores confía en las recomendaciones de amigos y conocidos a la hora de elegir los productos que van a comprar. A los usuarios que acerquen gente interesada al gimnasio, se les puede ofrecer un descuento en su cuota o algún beneficio extra.

**Cupones y certificados para premiar a los usuarios actuales:** Otras actividades que puede tener un gimnasio, como spa, masajes, entrenamiento personal, guardería etc., se pueden promocionar ofreciendo una clase gratis o un descuento determinado para el primer mes de uso.



**Artículos patrocinados por terceros:** Los programas de promociones son muy efectivos. Rifas, regalos navideños, etc. Existen muchos días festivos durante el año, pero es necesario encontrar algo que despierte a la gente y le llame la atención –una vez más, es una cuestión de saber cuál es el perfil de la comunidad– para lograr su entusiasmo con la campaña.

Es fundamental una **estructura de comunicación que funcione**. Todos los usuarios tienen que enterarse de los beneficios que pueden obtener con la promoción. Hay que **involucrar a los instructores**, a los **vendedores**, a las recepcionistas, con una anticipación considerable a la fecha festiva.

## ■ CONCLUSIÓN

*No existe una regla fija para asegurar el éxito en un programa de mercadotecnia.*

Cada uno tiene que definir los parámetros y los factores a tener en cuenta que existen en las cercanías del club para poder definir dónde y cómo se utilizan esos recursos en su programa de marketing.

**La empresa requiere un plan creado y planeado con antelación.** Conviene anticiparse a la temporada que se avecina para contar con herramientas con las que actuar. Y también hay que evaluar constantemente el plan vigente para tener la seguridad de que es el más conveniente.

La estructura del plan tiene que **ser lo suficientemente flexible** como para poder reaccionar ante los factores que están cambiando constantemente en el mercado.

SE TIENE QUE BUSCAR MÁS ALLÁ DE LO CONVENCIONAL. HAY MUCHAS IDEAS QUE PUEDEN PARECER POCO APLICABLES, PERO QUE PUESTAS EN PRÁCTICA RESULTAN MUY EXITOSAS. LO IMPORTANTE ES HACER. MANTENERSE ALERTA Y ACTUAR.

---

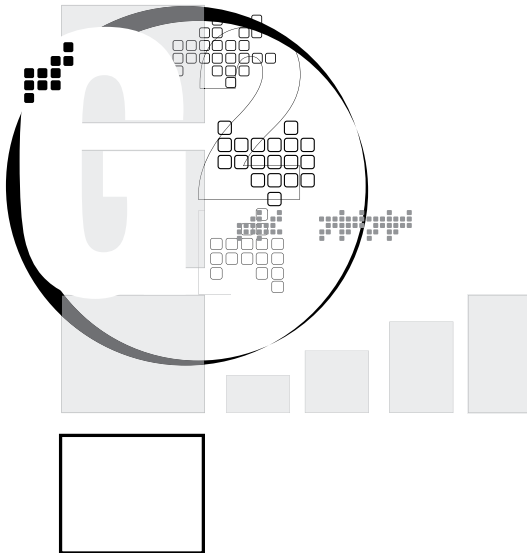
(\*) Referente de la industria mejicana de clubes, dirigió la revista *Clubes & Gimnasios* y encabeza hoy la consultora *Club Services International*.



CAPÍTULO

4

# MISCELÁNEAS





# Desafíos de la industria

Evento: 2das Conferencias Mercado Fitness 2006.



Los directores de tres de las cadenas de gimnasios más importantes de Sudamérica exponen en conjunto las **estrategias** que eligen para **competir** y **crecer** dentro de sus respectivos mercados, e intercambian puntos de vista respecto de las diferentes **problemáticas** que afectan a la industria hoy: **guerra de precios, retención, financiamiento, sedentarismo, etc.**

Ellos son:

- **Fritz Bartsch**, propietario de Pacific Fitness, una empresa chilena con 22 gimnasios, que opera en el mercado desde principios de 1996.
- **Fabrizio Balli Verme**, director ejecutivo de Gold's Gym de Perú. Cuenta con 11 gimnasios en funcionamiento.
- **Fernando Kleiman**, director de Megatlon, una cadena argentina cuyos orígenes se remontan a 1992. Tiene 17 gimnasios operando.

**Pregunta:** *Por lo general, en este negocio los locales suelen alquilarse, intentando, en la medida de lo posible, que el costo del arriendo no supere el 10% de la facturación. Sin embargo, Pacific Fitness es una de las excepciones a la regla. Sr. Bartsch, ¿Por qué considera más beneficioso la compra?*

**Fritz Bartsch:** Sucede que en Chile, los bancos les dan a las empresas créditos hipotecarios provechosos, a un máximo de 10 años. Considero que

si la cuota de ese crédito, con la compra de una propiedad, es igual o menor al valor del alquiler, es conveniente.

Creo que, en la medida en que la persona tenga el respaldo financiero para poder adquirir el local, siempre es mejor que arrendar. Empecé comprando en 1996 las primeras propiedades y hoy hay muchas que ya están pagas. Circunscribiéndome a Chile, en general, un crédito a 10 años es entre 10% y 15% más barato que el canon de arriendo.

**P:** *¿Pero cuál de los dos es más importante como negocio, el fitness o el inmobiliario?*

**FB:** Quiero aclarar que aparte de los gimnasios, tengo otras empresas. Y entre éstas, una inmobiliaria. Pero reafirmo lo dicho: si el alquiler es igual o menor a la cuota de un crédito bancario, siempre es mejor comprar. Independientemente del negocio inmobiliario. Claro que habría que hacer un análisis exhaustivo al momento de tomar la decisión. Quizás haya quien considere que con ese capital convendría abrir tres gimnasios más. Son decisiones personales.

**Fernando Kleiman:** En nuestro caso particular, es una alternativa que no parece ser viable cuando se tienen perspectivas de seguir creciendo. El capital que se inmoviliza en una compra es lo suficientemente importante como para poder desarrollar con él otro tipo de proyectos.

A veces es muy atractiva la idea de ser dueño, pero en general, ya sean menores o mayores los recursos, siempre van a resultar escasos. Considero que hay que enfocarse en aquellos aspectos que van a generar una rentabilidad mayor. Megatlon no es dueño de ninguno de los locales que explota.

**Fabrizio Balli Verme:** No hay que descartar las líneas de financiamiento que se puedan llegar a tener, de manera que si el plan es seguir creciendo, se puedan utilizar distintas herramientas. En el caso de Fritz, creo que trabaja en función de su futuro inquilino, aquel que va a tomar ese inmueble.

Me parece que allí no se apuntan las líneas directamente como negocio de gimnasio, sino como inmobiliario. Depende de las particularidades de cada región. Lo que en mi país, Perú, y la Argentina puede no ser

rentable, sí puede serlo en Chile. Considero que Fritz aplicó un concepto bastante innovador.

**FK:** Por otra parte, la compra de los inmuebles de los gimnasios es sólo uno de los aspectos del negocio. Después hay que hacer una inversión determinada para transformar ese local en un gimnasio, a menos que se esté comprando específicamente un gimnasio, aparte del gasto en máquinas y demás.

**P:** *Sr. Balli Verme, Gold's Gym tiene un historial de pre-ventas muy exitosas en Lima. ¿De qué manera la hacen, qué tipos de promociones aplican, con cuánto tiempo de antelación, cuáles son las dificultades que encuentran?*

**FBV:** El modelo de la preventa se tomó de la misma cadena Gold's Gym, que tiene una dilatada experiencia al respecto. Es un concepto fundamentalmente americano, y al entrar al mercado en Perú, decidí implementarlo y probar los resultados. Al principio, como se estaba trabajando con una marca no establecida, fue más difícil. Ahora no tanto.

**P:** *¿Qué resultados tuvo?*

**FVB:** Nosotros hemos vendido, en cuatro meses, 2.500 membresías en una preventa. Esto tiene dos propósitos principales. El primero es lograr captar un número considerable de clientes, para poder inaugurar un gimnasio con movimiento. Si al momento de abrir hay poca gente, vender membresías va a costar, especialmente si el gimnasio tiene dimensiones considerables. Es como un restaurante. Nadie quiere concurrir a uno que esté vacío.

Y el segundo propósito principal es estrictamente económico: recaudar, para volcar ese dinero a la inversión. En una buena preventa, dependiendo del producto que se vende, es posible reunir entre 200 y 300 mil dólares. ¿Qué se ofrece a cambio? La posibilidad de acceder a una tarifa preferencial. Por otro lado, hemos comprobado que quienes se inscriben en esta etapa del proceso, por lo general, concurren mayor cantidad de tiempo al gimnasio.

Respecto de las promociones, comienzan luego de analizar, estudiar y conocer el mercado del área de influencia. Esto incluye recolectar datos sobre la población para entender el perfil del cliente: edad, sexo, usos y costumbres, etc. Normalmente la preventa dura el tiempo de ejecución de la

construcción, tres o cuatro meses. Y se va incrementando la tarifa conforme se va acercando la fecha de inauguración. Esto crea una urgencia y hace que las ventas, unos días antes de los cambios de precio, sean mayores.

**P:** *¿Cuál es la diferencia de precios desde el comienzo de la promoción hasta el día de la inauguración?*

**FBV:** Tomando como parámetro una preventa de 90 días, el primer mes se ofrece un descuento de hasta 30% sobre la tarifa normal, un regalo o un premio –que puede conseguirse a través de auspicios– más algunos días adicionales a la membresía: 7, 15 o hasta 30, dependiendo el plan que compre el cliente. Y terminamos con un descuento de 20% en el último mes.

**P:** *¿Es difícil para los vendedores encontrar argumentos de venta cuando no tienen un espacio físico para mostrar?*

**FBV:** Cuando no hay ni un solo gimnasio montado, es bastante más difícil. Ahora, cuando se tiene otro gimnasio funcionando, el cliente puede hacer uso de su membresía en cualquier local de la cadena.

**P:** *¿Cuáles son, en dólares, los valores de la membresía en Gold's Gym?*

**FBV:** La tarifa de un mes es 69 dólares; y la de 3 meses, 169 dólares.

**P:** *Sr. Kleiman, Megatlon realizó en 2004 una campaña en vía pública y otros medios de comunicación, que promocionaba la venta de un día de gimnasio a un peso, para compras mínimas de 1.000 días. ¿En qué consistía la campaña, cómo se implementó, cuáles eran los objetivos y qué resultados obtuvieron?*

**FK:** Como muchas veces ocurre, comenzó como una necesidad de financiamiento. Estábamos culminando un proyecto de inversión y necesitábamos una determinada cantidad de dinero para culminar con ese proceso. Una de las herramientas con las cuales puede contar un gimnasio, y mucho más cuando se opera una red, es financiarse a través de sus propias ventas.

En este caso la idea era adelantar ingresos, y para lograrlo hubo que efectuar un descuento en el precio. En una tarea interdepartamental, y tras consultar

a nuestros asesores en publicidad y marketing, definimos qué producto podíamos vender por 1.000 pesos. Estábamos buscando 1.000 personas que pagaran esa cifra. Queríamos lograr una facturación adicional de 1 millón de pesos.

El objetivo no era muy ambicioso, pues para los guarismos habituales de Megatlon, ésta no es una cantidad de gente muy grande y el descuento era por demás atractivo. La campaña tuvo el efecto buscado, tanto es así que se la recuerda aún hoy.

La empresa, en ese entonces, tenía aproximadamente entre 1.300 y 1.400 altas de socios nuevos. Pero además esa campaña también estuvo disponible para los socios que Megatlon ya tenía. Fue una experiencia positiva que nos enseñó algunas particularidades y los resultados no fueron para nada despreciables, aunque porcentualmente no hayan tenido demasiada incidencia. Se pudo captar 50% de lo esperado, o sea, unas 500 personas.

Considerando que Megatlon, en esos momentos, no tenía menos de 30.000 asociados, y que la mitad de estas 500 ventas correspondió a socios, estamos hablando de menos del 1% de nuestros socios. La lectura que hicimos fue que la gente no está dispuesta a asociarse a un gimnasio por un tiempo tan prolongado.

**P:** *Sr. Bartsch, en general, que una cadena de gimnasios se instale con alguna de sus unidades en las cercanías de un gimnasio independiente, chico o mediano, no suele ser una buena noticia para sus dueños. Lo usual es que los propietarios traten de mantenerse alejados de las zonas geográficas donde están radicadas las cadenas. En su caso, en Chile, varias de sus sedes se han abierto en comunas donde están otras empresas importantes del mercado. ¿A qué responde la decisión de buscar esas locaciones? ¿Qué resultado le ha traído y con qué dificultades se ha encontrado?*

**FB:** Al tomar la decisión de abrir una nueva sucursal, me apoyo en los estudios de mercado para ver si esa zona permite que haya un gimnasio más. Pacific Fitness tiene sucursales en comunas donde están las tres cadenas más importantes que, en total, absorben 80% del mercado chileno. Y si luego de los estudios realizados se llega a la conclusión de que la zona está saturada, simplemente se opta por no seguir adelante con el proyecto.



El gimnasio más grande que tiene Pacific es de 10.000 metros cuadrados, y se construyó a sabiendas de que la comuna tenía 500 mil habitantes y no había ningún gimnasio. Pero, básicamente, la cercanía con los competidores se produce por casualidad. Creo que sí es cierto que en un principio produce algún trastorno el hecho de que haya un nuevo gimnasio cerca, pero cuando hay suficiente mercado para los que existen, los 2 o 3 finalmente se potencian.

**P:** *No son pocos, Sr. Balli Verme, los que todavía vinculan la marca Gold's Gym, a nivel mundial, con el fisicoculturismo. Sin embargo, ésta no es la impronta que ésta tiene en Perú. De hecho, han logrado abrir sedes en zonas de nivel socioeconómico medio, donde se ha convertido en un producto de consumo aspiracional. ¿Cómo lograron diferenciarse del sello que tenía la marca en los Estados Unidos y posicionarla en ese segmento? ¿Qué resultados les ha traído?*

**FBV:** Es cierto. La cadena Gold's Gym nació en la costa oeste de los Estados Unidos, en Venice, California, y puede tener la imagen de un gimnasio de fisicoculturistas, aunque hayan pasado 40 años desde su creación, porque ése fue su origen. Pero con el paso de los años, y con la maduración y sofisticación del mercado del *fitness* en Norteamérica, esta percepción fue decayendo. Cuando la empresa arribó a Perú, la marca no estaba instalada y tuvimos la posibilidad de posicionarla a la manera que quisimos: como un gimnasio *full service de fitness*.

Respecto de la atención y adónde nos dirigimos, al principio se orientó a un sector alto pensando que éste era el más interesado en el rubro y en el servicio. Pero descubrimos, con el paso del tiempo, que se había convertido en un sitio al cual la gente aspiraba. Advertimos que ser miembro de Gold's Gym era un símbolo de estatus.

De manera que se empezó a abrir el abanico para permitir que más gente, de distintas clases sociales, ingresara a la cadena. Decidimos no tener una política elitista. Hoy asisten personas que pertenecen a sectores socioeconómicos medio y medio bajo.

En Lima, por ejemplo, el mercado que mejor responde es el de clase media. Esa es una ventaja importante porque una gran parte del país pertenece a

esa clase social y demuestra que hay potencial para crecer enormemente. Es una política que nos ha dado muy buenos resultados.

**P:** *¿Éste es un fenómeno que se ha repetido en otros mercados?*

**FBV:** Es un poco difícil poder cuantificarlo, pero creo que sí ha sucedido en otros mercados, aunque no en el mismo grado.

**P:** *Sr. Kleiman, en la década del 90, Megatlon fue de los primeros gimnasios en vender las matrículas anuales con tarjeta de crédito. ¿De qué manera impactó esa herramienta en las ventas, cuál es hoy su importancia como medio de pago, qué dificultades encontraron y de qué maneras las superaron?*

**FK:** Ese medio de pago tiene para nosotros una importancia estratégica enorme. La cobranza con tarjeta de crédito tiene una incidencia abrumadora en nuestra empresa. En cuanto a membresías, es no menor al 90%. Además, hemos comprobado, a través de un sinnúmero de experiencias de todo tipo, que la cobranza con tarjeta es una poderosísima herramienta para retener socios.

**P:** *¿Han encontrado alguna dificultad?*

**FK:** Cada vez son menores las dificultades. En los tiempos que corren la bancarización está lo suficientemente extendida. Y como hoy cualquier persona que tiene un trabajo estable, cobra su salario a través de una acreditación a una caja de ahorro que opera con tarjeta de débito, permitimos el pago con esa tarjeta, con lo cual los problemas se minimizan.

Al principio especulamos con que podría haber un poco de reticencia de la gente, pero comprobamos que eran temores infundados: el primer mes que se puso en funcionamiento la tarjeta de crédito en contratos anuales, tuvimos en un solo club 1.500 altas.

Claro que existe una serie de acciones complementarias que hay que llevar a cabo para estimular a que la tarjeta de crédito sea el medio de pago preferido por los socios. La básica y fundamental es que quien abone de esa manera, pague una cuota menor.

**P:** *¿Qué porcentaje de socios, de los que pagan con tarjeta de crédito, concurre al gimnasio asiduamente?*

**FK:** Es relativo. Hay quienes lo usan más y quienes menos. Hay personas que asisten sólo el sábado o el domingo. Otras 3 veces por semana. No creo que el hecho de pagar con tarjeta sea un motivo que pueda generar variantes. Quizá la mayor incidencia esté en el lapso durante el cual la persona estará asociada.

Hay una inclinación a hacer uso del gimnasio con mayor intensidad los primeros meses. Después, por razones coyunturales, se puede utilizar menos. Pero la clave está en que quien sigue pagando, se sigue sintiendo miembro. Sabe que el día que quiera lo va a utilizar. Repito, es una herramienta muy poderosa para retener socios.

**P:** *¿Cuál es la metodología empleada para captar adherentes al pago con tarjeta de crédito?*

**FK:** Existen acciones para estimular que la tarjeta de crédito sea el medio de pago. La básica y fundamental es que quien lo hace, abone una cuota menor. Contrariando a la experiencia en la Argentina, adonde las personas que pagan con tarjeta de crédito sufren un recargo. Lógicamente, también, con este instrumento, se puede intentar que la asociación, el plazo mínimo de permanencia, sea mayor, con lo cual el gimnasio se asegura cobrarle a cada uno de estos usuarios una cantidad de meses más que aquél que paga mes a mes y que puede tener un grado de inconstancia mayor.

**P:** *¿Qué nivel de retención tiene un cliente que paga mes a mes, en relación con aquellos que abonan el año entero? ¿Se puede considerar que están retenidos los que tienen un período activo durante 365 días, aunque no concurren habitualmente?*

**FK:** El usuario que mayor utilización le da al gimnasio es el que, en teoría, más chances tiene de seguir retenido. Claro que alguien puede decir: “Bueno, quizás, ante sus reiteradas visitas, si tiene experiencias que no son lo suficientemente gratificantes, va a estar dispuesto a probar otro lugar”. Por eso recalco que son cuestiones meramente teóricas. Es muy difícil hacer generalizaciones.

Mi mensaje es que es importante implementar políticas activas para que la gente vaya al gimnasio. Es fabuloso tener clientes que vivan a mucha distancia y sigan pagando su membresía, pero no es así como se progresa. El desafío para la industria es estar en condiciones de atender a una demanda que, por definición, va a ir creciendo año tras año, con un nivel de servicios que esté acorde con las expectativas de esa demanda.

**P:** *Desde el lugar que cada uno ocupa en el mercado, ¿cuáles creen que son los errores más comunes que cometen los gimnasios independientes al momento de tener que enfrentarse con ustedes?*

**FB:** En Chile, una de las deficiencias de los gimnasios chicos es no utilizar la tecnología, que hoy en día es muy accesible en todo el mundo. En Pacific Fitness tenemos un servidor especial que le envía al nuevo socio un mensaje que va firmado por una persona de Servicio al Cliente, en el que se le da la bienvenida y se le pregunta si el gimnasio ha cumplido con sus expectativas, si está conforme, se lo saluda para su cumpleaños, para las fiestas, etc.

También, a los 30 días de que el cliente no ha renovado su membresía, este servidor le manda un mensaje preguntándole el porqué. Son cosas simples que se pueden hacer con cualquier computadora, pero que en general los gimnasios chicos no utilizan.

**FBV:** En mi opinión, el principal error es no hacerle seguimiento a la información y a las herramientas que se tienen a disposición para poder, justamente, medir la gestión y saber cómo es la retención y la efectividad sobre las ventas. Son herramientas que tenemos todos, desde el más pequeño al más grande, y es imperioso utilizarlas.



# Pilates, moda o tendencia

Orador: Michael King, director de Pilates Institute (\*)

Evento: 1ras Conferencias Mercado Fitness 2005.



Aunque hace pocos años que el Método Pilates cobró auge como técnica para tonificar los músculos y fortalecer el cuerpo, ésta no es una disciplina nueva. Fue creada, durante la Primera Guerra Mundial, por el alemán **Joseph Pilates**, quien años después abrió su primer estudio en Nueva York, Estados Unidos.

Joseph Pilates se refería a su técnica como **“controlología”**, ya que los ejercicios requieren del control y el balance del cuerpo. Fue recién después de su muerte, cuando comenzaron a proliferar las escuelas fundadas por sus discípulos directos quienes bautizaron al método con el nombre de su creador.

Desde entonces mucha gente ha tratado de apoderarse del nombre de la técnica. Pero luego de una intensa batalla legal, en el año 2000, la Corte Federal de Manhattan, en Nueva York, decidió que pilates sería como el nombre de cualquier otra técnica –*step*, *yoga*, *karate*, etc.– y no una marca.

Joseph Pilates inventó un sistema **original y único** de aparatos. Aunque el común de la gente piensa hoy que tales equipos fueron construidos para hacer más difícil la práctica del método, nada está más alejado de la realidad. Por el contrario, se construyeron para entrenar los cuerpos de modo que las personas pudieran **desarrollar** la “controlología” en el suelo de **manera óptima**.

## ■ ¿UNA MODA?

Hoy en día está a la vista de todos que el **Método Pilates no es una moda**. Por el contrario, se ha convertido en una **técnica referente** para el entrenamiento del **cuerpo** y de la **mente**. Pilates puede ayudar a la relajación y el control del estrés, aparte de tener otros considerables beneficios.

La popularidad del método se ha incrementado con el paso del tiempo en todo el planeta. Entre 2002 y 2004, la cantidad de gente que lo practicó creció en 74 por ciento. Recién hoy muchos están comenzando a entenderlo, quizás porque tiempo atrás no les resultaba accesible por los costos. Además, hasta hace unos años había pocos estudios y profesores que la enseñaban.

Por otro lado, las personas de 40 años de edad o más, que buscan un **cuidado más personalizado** de su salud, quieren opciones alternativas a las que ofrecen los gimnasios tradicionales, que en general suelen estar superpoblados y no pueden satisfacer las necesidades de este segmento de la población.

Además, es fundamental hoy tener mirada más holística y abarcativa de la actividad física, que contemple al individuo como un todo, en lugar de verlo como una sumatoria de partes que son ejercitadas en forma aislada, como sucede con la mayoría de las actividades convencionales de fitness.

Como parte de esta tendencia, la gente ha comenzado a prestarle más atención a las actividades que integran **cuerpo y mente**, como el yoga o pilates.

Entre sus beneficios se encuentran:

- Fortalecimiento del abdomen, brazos piernas, glúteos, espalda y pecho.
- Relajamiento, al utilizar patrones de respiración que lo estimulan.
- Mejora la coordinación y la postura, y previene lesiones.

## ■ LA TÉCNICA HOY

En sus comienzos se popularizó por ser una técnica vinculada al mundo de los bailarines. Éstos necesitaban prestarle especial atención al movimiento y descubrieron que gracias a pilates lograban mantener una **excelente**

**postura y flexibilidad.** Fue este grupo el primero en usar la técnica de manera preventiva, en lugar de hacerlo para rehabilitación.

Con el tiempo, gracias a un sinnúmero de avances tecnológicos que aparecieron en todo el mundo, pilates se convirtió en una técnica que ofrece múltiples beneficios a diferentes tipos de personas, con características muy distintas. Balancea el cuerpo, enfatizando su fuerza central y su elasticidad.

Cuando el entrenamiento de estabilidad se difundió, el mercado del fitness empezó a tener en cuenta a pilates como una técnica de **movimiento** y lentamente los **gimnasios** comenzaron a ofrecerla en su grilla de clases.

Por otro lado, creció también el interés del **mundo médico.** Los fisioterapeutas empezaron a prestarle atención cuando descubrieron, por ejemplo, que los abdominales transversales, que se trabajan particularmente con este método, son cruciales para las personas con dolores de espalda.

También es una técnica **ideal** para la **rehabilitación** de pacientes con problemas de motricidad y un método muy **beneficioso** para personas con **sobrepeso.**

## NO SÓLO PILATES

Pilates es un método que necesita de otros componentes del *fitness*. En un ciclo completo de entrenamiento no basta con realizar trabajos de **fuerza** o **aeróbicos** solamente. Del mismo modo, tampoco es suficiente hacer sólo pilates. Todas estas actividades son parte de un programa y ninguna puede reemplazar a la otra.

Pilates es ideal para el individuo que está fuera de forma y quiere comenzar a ejercitarse. También para aquel que necesita mantener su **movilidad** o aumentar su **fuerza**, o para el **atleta** cuyo objetivo es mejorar su rendimiento en un deporte de competencia en particular.

Al conseguir que la gente sienta sus beneficios, es posible enseñarle más sobre sus cuerpos, para que luego puedan avanzar hacia otros tipos de programas.



Para que este método funcione **correctamente**, el gimnasio debe **entenderlo y conocerlo fondo**. No es posible venderlo bien sólo con decir Pilates.

## FORMATOS DE PROGRAMACIÓN

### **En el suelo / MAT**

- Personalizado
- Grupo reducido
- Clase grupal

### **Con aparatos**

- Personalizado
- Grupo reducido
- Reformer en grupo

Es recomendable para quienes concurren a un gimnasio por primera vez comenzar con **pilates mat** (en el suelo) antes de intentar usar equipamientos. Como la técnica es personalizada en sus orígenes, las clases grupales –pequeñas o numerosas–, son un **gran desafío**, porque es más difícil de enseñar.

Las clases grupales con reformer, por su parte, han ido ganando muchos adeptos a lo largo de los años. Lo recomendable, en mi opinión, es que nadie pueda participar de dichas clases antes de haber tenido al menos 12 sesiones personalizadas. Sólo así el cliente obtendrá los resultados que busca.

## ESTUDIOS DE PILATES

Existen diferentes tipos de estudios de pilates. Están aquellos que se montan dentro de las instalaciones de un gimnasio. Generalmente, después de un par de años ofreciendo clases de pilates mat en diferentes horarios, el gimnasio decide dedicarle un pequeño espacio a pilates.

Por otro lado están los **estudios exclusivos** y los **estudios en centros médicos**, que han crecido de manera importante en los últimos cinco años. De hecho, hay muchos hospitales que cuentan con **equipamiento de pilates**

dentro de sus instalaciones. Es natural que después de recibir el alta médica, el paciente busque continuidad en gimnasios que ofrezcan la técnica.

En general, los fisioterapeutas promueven que, inicialmente, el paciente no haga sólo Pilates, sino también **recomiendan** que realice ejercicios de **fuerza** y **cardiovasculares**. Entonces, al ir a un gimnasio en lugar de ir a un estudio exclusivo, puede recibir un **programa** de entrenamiento más **completo**.

La verdad es que pilates **no compite** con ninguna otra técnica, sino que es un complemento. Es erróneo suponer que pilates es una técnica cosmética, en lugar de considerársela **terapéutica**. **Pilates** representa, en realidad, una gran oportunidad para vincular a los gimnasios con el mundo médico.

Pero el método es **uno** en fisioterapia y otro en *fitness*. Sucede que en procesos de rehabilitación es difícil encontrar dos pacientes con necesidades exactamente iguales. El diagnóstico lo hace el fisioterapeuta quien indica, mediante un protocolo muy estricto, al profesor qué hacer con el paciente.

## EL PROFESOR

El **papel del profesor** es **fundamental** para que clientes o pacientes alcancen los efectos esperados. El método es tan bueno como el profesor que lo enseña. En consecuencia, los **conocimientos** y el **entrenamiento** de éste son **primordiales**. El programa sólo alcanzará su meta si la persona a cargo de la clase entiende lo que la técnica causa y los beneficios que de ella se obtienen.

Una persona no se capacita en pilates tomando un solo curso. La **capacitación** es un **proceso continuo**. Todos los profesores, cada tres meses, **deben ser evaluados** para confirmar que están enseñando la técnica de manera correcta.

El personal tiene necesariamente que entender en profundidad el método y saber **cómo transmitirlo** a la gente común que se acerca al gimnasio. Únicamente de esta manera podrá la **calidad del servicio** sobresalir por su excelencia.

## ■ PROMOCIÓN Y VENTA

Toda empresa, grande o pequeña, debe emplear las herramientas que le permitan llegar a alcanzar la máxima rentabilidad posible. Para ello hay que **dar a conocer bien el servicio** que se ofrece. Promociones, descuentos y todo lo que se considere apropiado para difundir el método es válido.

Sin embargo no aconsejo regalar clases de prueba, ya que **cuando uno entrega algo sin costo, se devalúa el producto** y luego se torna más difícil venderlo al precio justo. Sugiero, en cambio, vender una cuponera con 10 sesiones, en la que la décima sesión vaya de regalo. Porque para ese momento, el cliente ya habrá experimentado los beneficios de la técnica.

En mi opinión, se puede considerar que el producto está bien vendido cuando:

- Existen clases específicas para hombres, embarazadas, relajación, estiramiento, etc.
- Se tiene una amplia disponibilidad de horarios.
- Se dispone de un equipamiento apropiado.

Recuerde, por último, que no es conveniente promover pilates como una técnica para perder peso, porque de hecho no lo es. Y si el usuario busca adelgazar y no lo consigue, no culpará al marketing sino a pilates, lo cual es perjudicial no sólo para su empresa sino para todo el sector.

---

*(\*) Instructor del método Pilates desde 1981. Es fundador del Pilates Institute de Londres. Ha recorrido el mundo entero enseñando esta técnica. Tiene escuelas de formación en Argentina, Rusia, Australia, Hong Kong, Singapur y Japón, entre otros países.*

# Programas de bienestar corporativo (PBC)

**Orador:** Carlos Pirovano, director ejecutivo del Vilas Club (\*)  
**Evento:** 2das Conferencias Mercado Fitness 2006.



En el mundo en que vivimos hoy, **el progreso** tiene ciertas implicancias perjudiciales para la salud del hombre: **estrés, hipertensión y obesidad**. Como consecuencia se torna más difícil alcanzar los mejores y más altos niveles de desempeño y de productividad en nuestros trabajos.

El término *burn-out* (que puede traducirse como “quemado por exceso de trabajo”) está íntimamente ligado al mundo empresarial y tiene plena vigencia. Pero, por otro lado, el progreso también nos permite trabajar para prevenir y modificar los aspectos perjudiciales en nuestros estilos de vida.

En el campo de las empresas, ¿cómo se puede empezar a desandar este camino que conduce a la enfermedad y a los bajos niveles de productividad? La respuesta es: mediante los **programas de bienestar corporativo (PBC)**. Estos permiten aliviar las tensiones del día a día y el estrés que generan los trabajos complicados que demandan un alto grado de responsabilidad.

## ENTRENAR PARA LA COMPETENCIA

Los miembros de cualquier empresa necesitan tener la capacidad de escuchar con facilidad, entender a sus compañeros y manejar con eficacia diferentes

situaciones de conflicto. Por eso, los programas de bienestar tienen como objetivo **entrenar para la competencia al staff de las compañías**.

Un PBC no es lo mismo que darles a los empleados *tickets* canasta o tarjetas de fin de año. Tampoco es comprar equipamiento de gimnasia y contratar a un profesor para que trabaje sin una meta específica. Ni es conseguir descuentos en el gimnasio más cercano, porque sólo lo usará la población sana.

Un PBC consiste en una batería de acciones tendientes a que un individuo, que es parte de una compañía, modifique conductas nocivas arraigadas, incorpore mejores prácticas de vida y se conduzca a diario de una manera más saludable.

Esto contempla, fundamentalmente, un programa de entrenamiento y asesoramiento nutricional, especialmente para los empleados con sobrepeso. Muchas compañías ofrecen alternativas *light* en sus comedores y como parte de la misma tendencia se convierten en espacios libres de humo de tabaco.

En cualquier empresa, existe una **población sana**, que es aquella que realiza deportes o actividad física regularmente y mantiene una dieta equilibrada; y una **población de riesgo**, integrada por personas que tienen hábitos de vida nocivos que las convierten en sedentarias, hipertensas, obesas, diabéticas, etc.

Muchas de las personas insertas en este segundo segmento lamentablemente **no conocen los beneficios** que podría aportarle a sus vidas realizar actividad física con regularidad y comer mejor. Éste es el grupo que hay que incluir en el PBC. Al estar más activos y tener hábitos nutricionales más equilibrados se desempeñarán mejor en sus tareas laborales y en su vida personal.

Consideramos que un programa de bienestar tiene éxito cuando una parte de la población de riesgo se transforma en población sana. Para corroborar estas mejoras con seriedad **es necesario medir y evaluar** a quienes participan del programa, al comienzo del mismo y con posterioridad en forma regular.

Sin duda alguna, al adoptar un **programa de bienestar** para sus empleados, el gerente de Recursos Humanos le agrega **valor a la empresa** porque gracias a ésta sus integrantes estarán **mejor preparados para competir**.

Es importante que la empresa reconozca el **tiempo que el personal dedica al PBC como parte del horario de trabajo**. Porque al sumarse a un programa de bienestar, el empleado no está desperdiciando su tiempo, sino que se está poniendo en forma para dar lo mejor de sí en la empresa.

## ■ BENEFICIOS

Algunos de los beneficios concretos de estos programas son:

- **Mejora los tiempos en la toma de decisiones.** Los ejecutivos que se ejercitan regularmente están en condiciones de resolver más eficazmente. El Dr. Govriel Salverdy, de la Universidad Purdue de Estados Unidos, testó la capacidad de decisión de 80 personas durante 9 meses. Al final del período, quienes ejercitaron su físico habían incrementado 22% su capacidad en la toma de determinaciones complejas. Esa capacidad era 70% superior a la de aquellos que no practicaban actividad física alguna.
- **Reduce los errores lógicos.** El desempeño mental después de practicar ejercicios es significativamente mejor en aquellos trabajadores físicamente sanos. Quienes se ejercitan cometen 27% menos errores en las tareas que involucran concentración y memoria de corto plazo.
- **Eleva la moral.** Un estudio realizado por la compañía Saatchi and Saatchi Advertising detectó que 63% de los empleados inscriptos en un programa de bienestar corporativo mejoró su productividad; además, el 75% afirmó estar más contento con su trabajo.
- **Aumenta la eficiencia.** La National Aeronautics and Space Administration (NASA) concluyó que quienes participan de un PBC incrementan la resistencia, la energía, el desempeño laboral, la capacidad de concentración y de toma de decisiones cuando se los compara con el promedio de los trabajadores, cuya capacidad decrece el 50% durante las últimas dos horas de trabajo. Los trabajadores que adhieren a un PBC mantienen su eficiencia durante todo el día. Esto significa un incremento de 12,5% en la productividad.
- **Mejora la concentración.** La empresa Union Pacific Railroad, una de las mayores compañías ferroviarias de Norteamérica, con utilidades por millones de dólares, concluyó luego de estudios que 75% de sus empleados considera que la práctica regular de la actividad física los ayuda a

lograr mejores niveles de concentración y relajación. Y 80% cree que un PBC lo ayuda a mejorar su productividad.

Un buen gerente de Recursos Humanos debería tener en cuenta estos datos por el bien de su compañía. Los PBC **aumentan el valor del recurso humano**, porque logran que el personal tenga ganas de venir a la empresa y de hacer bien sus tareas, lo que en definitiva genera un beneficio directo a la compañía.

Ese “**tener ganas de hacer**” es la piedra basal de cualquier empresa, porque de nada sirven las máquinas, las computadoras, la tecnología más sofisticada, el teléfono, las oficinas, si el personal no aprovecha su máximo potencial al realizar las tareas que le corresponden.

De hecho la empresa ideal hoy, para muchos, es aquella en la que los procesos repetitivos son realizados por máquinas, mientras los empleados se dedican a pensar creativamente en cómo hacerles la vida más fácil a los clientes. Esto sólo será posible si el recurso humano siente ganas de trabajar.

Situaciones así ya se observan en empresas líderes de tecnología, como Microsoft, Apple o Google, que han logrado generar una mística respecto a su entorno laboral. Sólo los mejores trabajan allí y sus empleados saben y sienten que esas empresas son el mejor lugar para trabajar.

## ■ PBC: UNA INVERSIÓN, NO UN GASTO

Toda compañía, en cualquier industria, tiene como motivación y **objetivo principal ganar dinero**. Éste es también el objetivo que subyace a los PBC: entrenar a la gente de una empresa para crear valor, mejorar su productividad y tornarla más rentable.

Hoy la mayoría de los departamentos de Recursos Humanos tiene muy en cuenta el nivel de asistencia al trabajo. Pero no pueden medir cuánto les cuesta a sus empleados ir a trabajar. Esto es muy difícil de cuantificar, pero se sabe que **son muchos los que sienten su trabajo como una obligación**, una carga.

¿Cuánto más beneficioso sería para las empresas que su personal **disfrute de las tareas que realiza en el trabajo**? La actividad física es sin duda un camino efectivo para lograrlo. De hecho hay compañías en Estados Unidos que tienen aros de básquet dentro de sus oficinas y otras cuentan con gimnasios donde sus empleados pueden descargar tensiones o relajarse.

Cuando el filósofo griego Aristóteles necesitaba resolver un problema, **comenzaba a caminar**. La acción de movilizarse lo ayudaba a distenderse y a concentrarse. Sabía que era esencial para hallar las soluciones buscadas, quitar la presión y estar relajado en cuerpo y mente.

Toda actividad física le hace bien a la salud. Al estar **tranquilo, confiado y más seguro**, uno se **enferma menos**. Por el contrario, la inseguridad y el miedo generan en la gente una calidad de vida paupérrima. **El deporte y el ejercicio físico hacen que el ser humano adquiera seguridad**.

Cuando las empresas entiendan estos beneficios, sabrán cabalmente que un programa de bienestar corporativo es **una inversión, no un gasto, y verán los resultados en sus balances**. De hecho, la inversión sobre el capital humano tiene, en promedio, un retorno que triplica a la inversión sobre el capital físico.

Si dos compañías que compiten en el mercado tienen la misma maquinaria de última generación, son potencialmente iguales ya que cuentan con idénticos recursos. Pero si la fuerza de ventas de una **está más motivada, más capacitada, es más inteligente, y tiene una mejor conexión con el cliente**, entonces la diferencia entre ambas compañías es **cualitativa**.

Es probable que **implementar un PBC no les resulte fácil** a muchas empresas al comienzo, pero más temprano que tarde éstas deberán trabajar con ahínco en este tema. Contar con un **personal sano, activo, con buenos hábitos alimentarios**, redundará en beneficios para todos.

Es fundamental involucrar también a las familias de los empleados en esta toma de conciencia sobre los estilos de vida saludable. Mediante la organización de campamentos o de actividades similares, hay que lograr que todo el grupo familiar comparta el objetivo del PBC.



## ■ ¿CÓMO SE IMPLEMENTA UN PBC?

En primer lugar, se necesita hacer una **evaluación global de la población trabajadora**. El objetivo será conocer sus necesidades y características culturales, a las que habrá que adaptar el PBC al momento de su implementación. Por ejemplo, es preciso saber:

- Si tiene una población muy grande
- Si es una empresa privatizada
- Si lleva muchos años en el mercado
- La edad del personal
- Cuánto tiempo lleva la gente trabajando allí
- Si tiene como principal problema la rotación del personal
- Si su problema es el sedentarismo.

Hay que entender **qué necesita la empresa y cuál es su problemática** en forma global. Con una grilla muy sencilla, recabando algunos de los datos antes mencionados, se pueden sacar conclusiones para diseñar el PBC. En esa fase, no es necesario evaluar a cada persona de la empresa por separado.

Una vez comprendida su problemática, se presenta el Programa de Bienestar Corporativo y se **plantean claramente los objetivos**. **La comunicación, en esta etapa, es primordial**. Se necesita sumar médicos, nutricionistas y un deportólogo para ofrecer una solución interdisciplinaria completa y eficaz.

Luego viene la etapa de la **evaluación del personal**. Nadie en la empresa puede comenzar a entrenar si no se conoce su estado actual de salud. Luego de esta evaluación, se identifica a la población de riesgo y a la población sana. Recién entonces se pone en marcha el PBC.

Se comienza con una medición **cuantitativa**. Se llena una ficha para determinar:

- **La cantidad de inscriptos al comienzo del programa**. Luego se hacen mediciones a los seis meses, por ejemplo, y cuando termina el año. Evaluando la progresión de los inscriptos a lo largo del programa se sabrá si están en el camino correcto. Si la cantidad de adherentes no es

la esperada, se realizan las modificaciones pertinentes para mejorar el grado de convocatoria.

- **Evolución de la población sana respecto de la población de riesgo.** Puede ocurrir, por diversos motivos, que no haya ocurrido la evolución que se esperaba. Lo importante es tener en claro la situación. **Ocultar** o **distorsionar** la medición **genera perjuicios** para los responsables del PBC, para la empresa y para los empleados.

**Un PBC que no se profundiza, se estanca.** Con el transcurso del tiempo, además de integrar a la familia, es preciso avanzar incorporando actividades outdoor, programas de lectura, actividades sociales, etc.

## ■ ALGUNOS INDICADORES

¿Quiénes participan del PBC faltan más o menos al trabajo que quienes no participan? ¿La gente que abandona la empresa participa regularmente del PBC? ¿Cuánto paga la empresa en ART (Aseguradoras de Riesgo de Trabajo) por su población de riesgo y cuánto por su población sana?

Conocer las respuestas a estos interrogantes le dará información clave para determinar si el rumbo del PBC es el correcto o si hay que modificarlo. Si crece la proporción de la población sana en la empresa, eso significará un ahorro importante para la compañía y una mejora en su rentabilidad.

El paso siguiente es la medición **cuantitativa**.

¿La gente está contenta con el programa? ¿Hay un mejor ambiente laboral desde que el PBC se implementó? ¿Se advierte un cambio positivo en la toma de decisiones? ¿Trabajan mejor los empleados del sector que tiene un gerente que participa del PBC que aquellos cuyo gerente no participa?

No tenga dudas que implementar un **PBC tendrá repercusión en los resultados de la empresa**. Es tan simple como esto: si un jugador de fútbol no entrena, juega mal en los partidos. Si un empleado no entrena, trabaja mal. Es exactamente igual, no hay diferencia.

Por eso, un PBC tiene que ser parte del plan estratégico de la empresa. Su objetivo será lograr que la población de riesgo, luego de un tiempo determinado, se reduzca considerablemente. **No hay nada más valioso para una empresa que tener a la mejor gente.**

Invertir en capital humano es sinónimo de dinero bien invertido.

---

*(\*) Economista, profesor universitario especializado en macroeconomía, finanzas y planeamiento estratégico, y director ejecutivo del Vilas Club.*

# Vivir en movimiento

Evento: Dr. Jorge Franchella (\*)  
Evento: 1ras Conferencias Mercado Fitness 2005.



La evolución de la humanidad y el avance de la tecnología han sumido en la inactividad física a un hombre que en sus orígenes era ágil, activo y dinámico. Cada sofisticado invento que aparece nos invita a esforzarnos físicamente cada vez menos en la realización de nuestras tareas cotidianas.

No existen dudas hoy que el **enemigo común a vencer es el sedentarismo**. La Organización Mundial de la Salud (OMS) fue una de las primeras instituciones que llamó a reflexionar sobre los beneficios de la actividad física y que comenzó a promocionar los estilos de vida activos y saludables.

En la actualidad, el nivel de inactividad física es alto en prácticamente todos los países del mundo, tanto en los desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo. Y en las grandes ciudades del llamado primer mundo, éste es **un problema aún mayor** que en el resto de planeta.

Según conclusiones preliminares de un estudio de la OMS sobre factores de riesgo, el estilo de vida sedentario es **una de las diez causas fundamentales de mortalidad y discapacidad en el mundo** actualmente.

Datos de esta organización revelan que aproximadamente dos millones de muertes pueden atribuirse cada año a la inactividad física. El sedentarismo es hoy sin duda alguna un flagelo mundial. En los **Estados Unidos**, por ejemplo, **50 por ciento de los adultos no es suficientemente activo**.

Por otro lado existen estudios del Centro de Control de Enfermedades y Prevención, dependiente del Ministerio de Salud norteamericano, que demuestran la repercusión económica negativa que sedentarismo tiene. En el año 2000, en ese país, **los costos ocasionados por el sobrepeso y la obesidad** en la población fueron estimados en 217 mil millones de dólares.

Ésta es una tendencia que, lejos de retroceder, **aumenta** año tras año, y existe consenso mundial en que **debe ser combatida**. La evidencia científica en este sentido es cada vez más contundente: realizar **actividad física** en forma regular **reduce el riesgo de contraer enfermedades**.

Ante la magnitud de esta preocupante situación, se le presentaron al Banco Mundial informes irrefutables acerca de esta problemática, para que dicha institución tomara cartas en el asunto y lograra disminuir las enfermedades cardíacas, la diabetes y el cáncer por causa del sedentarismo.

## ■ LA SOLUCIÓN

¿El deporte? Surgió la consigna **deportes para todos**, aunque en realidad fue para unos pocos: aquellos con mayor destreza deportiva y con mayor aptitud, que se levantan temprano en las mañanas para entrenar. La propuesta no prosperó porque “deporte” connotaba para muchos “competencia y alto rendimiento”, lo cual excluía a un universo muy grande de personas.

Se concluyó entonces que **al hablar de deporte se acotaba el campo de acción**. Porque para practicar deportes se necesita una predisposición y hasta cierta capacidad. Además hay que cumplir con requisitos como tener cierto tipo de ropa, calzado, equipamientos, un campo de juego, un compañero o un adversario, etc.

En cambio, **el concepto de actividad física es mucho más amplio** –incluye al deporte – y se refiere a todo movimiento con gasto energético. Éste contempla también tareas cotidianas, que se pueden hacer en cualquier lugar por cuenta propia, sin importar cómo esté uno vestido. Sólo se exige cierta regularidad para considerar que alguien es activo y que dejó el sedentarismo atrás.

## BENEFICIOS

¿Qué puede hacer la **actividad física** por la salud? **Mucho**. A mayor actividad física, menor riesgo y, por ende, **mejor estado de salud**. Además, previene enfermedades cardiovasculares, accidentes cerebrovasculares, diabetes tipo 1 y 2, mejora la osteoporosis y combate la obesidad.

Lo único que puede aumentar cuando crece la intensidad de la actividad física son las lesiones. Seguramente si alguien permanece sedentario, no tendrá lesiones pero su salud estará sujeta a muchos otros riesgos. Por eso la propuesta que les traigo apunta a promover en la población **actividades** de intensidades **moderadas**, que no lleguen a ser extremas.

**Los programas de actividad física en el trabajo** pueden reducir los índices de ausentismo por enfermedad del 32% al 6%, los costos de salud del 55% al 20%, mientras que la productividad puede aumentar de 2% a 52%. Es decir que una **empresa que invierte** en un **programa de bienestar**, que repercuta positivamente en su gente, es capaz de reducir gastos y, en última instancia, éste **se autofinancia**.

Obviamente existen distintos modelos para implementar programas de actividad física que se **adecuan exactamente a las necesidades** del grupo poblacional al cual se enfocan. Para entender esto, los gimnasios –por ejemplo- deberían **ampliar sus miradas** más allá de sus cuatro paredes.

El grueso de la población, 95% o más, está fuera de los gimnasios. El 85% de los habitantes del planeta es totalmente sedentario. La mayoría hace tan poca actividad física que su salud está en peligro. Si las personas se ejercitaran al menos 30 minutos por día, reducirían 34% el riesgo de enfermarse o morir.

Nuestra propuesta consiste en generar acciones para **trabajar** sobre esa **población sedentaria**. El objetivo debe ser **motivarla lo suficiente** como para que ésta se ponga en movimiento y revierta su crítico estado actual de salud.

## ■ AGITA SAN PABLO

El programa “**Agita San Pablo**” nació en Brasil, por iniciativa del doctor **Víctor Matzudo**, como respuesta a la necesidad planteada por la Organización Mundial de la Salud de combatir el sedentarismo.

Matzudo también estuvo influenciado por una investigación del año 1996, realizada por el Colegio Americano de Medicina del Deporte y el Centro de Control de Enfermedades. Dicho estudio reveló que, contrariamente a lo que se pensaba, 30 minutos de actividad física diaria, de intensidad moderada, reducen significativamente el riesgo de enfermedad a causa del sedentarismo.

Con actividad física –como ya señalamos- no se referían necesariamente a hacer deportes competitivos ni a entrenar en un gimnasio, sino tan sólo a realizar algunas tareas cotidianas como caminar, subir o bajar escaleras, andar en bicicleta, patinar, hacer el jardín, lavar el auto, limpiar vidrios, o bailar.

El correlato en Argentina de este programa brasileño nació en 2001 bajo el nombre de “**¡A Moverse, Argentina!**” por iniciativa mía y con el asesoramiento del Dr. Matzudo. También surgieron propuestas similares en Japón, Hong Kong, Finlandia y Estados Unidos, bajo misma consigna: “**Gente activa para un mundo activamente amigable**”.

Hoy existe una red global de la que participan también instituciones como el Banco Mundial, el Comité Olímpico Internacional, el Colegio Americano de Medicina del Deporte, la Organización Panamericana de la Salud... Hay más de 200 entidades y empresas enroladas en este proyecto internacional.

El programa resultó muy exitoso y gracias a él hay mucha más gente activa en el mundo hoy. De hecho, en 2002 fue elegido como el programa oficial para el Día Mundial de la Salud, bajo el eslogan: “Por tu salud, muévete”.

## ■ ALIANZAS

El objetivo es llegar a la comunidad con información y con acciones concretas que motiven a las personas a salir del sedentarismo. Para eso es necesario identificar líderes de opinión (docentes, profesores de educación

física, médicos, etc.) en cada barrio y ciudad, que puedan transmitir esta filosofía y llevar a cabo eventos que promuevan la actividad física.

Este programa se sustenta en la **filosofía de la autofinanciación**, ya que tiene como consigna no apoyarse en el Estado. Por eso son importantes las **alianzas estratégicas con empresas amigas que acompañen el proceso**. Con éstas se firma un convenio o una carta de intención y se crea un cronograma de actividades para la comunidad.

Para la empresa, la inversión resulta muy baja con relación a la difusión que obtiene gracias al programa y a la masiva convocatoria que se logra.

## CÓMO IMPLEMENTARLO

El primero de los dos grandes pasos es **comunicar**. La comunicación aumenta la necesidad de cada persona de hacer algo por revertir su sedentarismo. Hay una serie de modelos de cambio que hay que usar de manera sistémica, transaccional y neurolingüística para motivar y armar este nuevo sistema.

El segundo paso es crear un **ambiente social propicio**. Por ejemplo, una convocatoria al aire libre que puede terminar con una actividad recreativa. Para hacerlo se necesitan pocos recursos y se logra una gran repercusión.

Ésta es una propuesta que se implementa sobre **bases científicas**. Hay que comunicarla de una manera **sencilla, amigable**, realizando acciones masivas para que todo el mundo pueda estar al tanto de la mecánica.

## LOS GIMNASIOS

En este escenario, los gimnasios aparecen como una excelente alternativa para que el hombre moderno obtenga la cuota de movimiento diario que necesita. El problema es que tan sólo una porción minoritaria de la población asiste con regularidad a gimnasios a hacer algún tipo de actividad física.

Por eso son los mismos gimnasios los que deben generar su propia demanda, ampliando la base de la pirámide de gente activa dentro de sus barrios.



Para ello deben salir a las plazas, organizar caminatas, juegos, paseos en bicicleta u otro tipo de actividades grupales.

La verdad es que buscar clientes sólo entre aquellas personas que ya tienen el hábito de hacer actividad física regularmente, es acotar innecesariamente su campo de acción comercial y significa perder una oportunidad de oro para crecer como empresa.

Los gimnasios tienen los recursos humanos y el conocimiento para incrementar la base de gente activa en su área de influencia, sólo les resta salir de sus instalaciones hacia la comunidad para ponerla en movimiento, en lugar de esperar que una porción minoritaria de ésta venga a ellos por su cuenta.

---

*(\*) Es médico deportólogo, director del programa: “¡A Moverse, Argentina!” y del Curso de Especialistas de Medicina del Deporte de la Universidad de Buenos Aires (UBA).*

# Gimnasios 5 Estrellas

Evento: 2das Conferencias Mercado Fitness 2006.



En la actualidad, todo hotel de categoría cuenta con un health club & spa a tono con el lujo y el nivel de servicios que ofrece a sus huéspedes en otras áreas. Equipamientos de última generación, asesoramiento personalizado y excelencia en la atención al cliente son el denominador común en estos **gimnasios cinco estrellas**.

Con membresías mensuales que triplican el valor de las que cobran los gimnasios comerciales más caros del mercado, los health club en hoteles de alto nivel fueron montados originalmente para atender a un **público selecto** y **muy demandante**, ofreciéndole una variedad de servicios enfocados en el bienestar y la calidad de vida.

Pero más allá de su excelencia en infraestructura, estos gimnasios se diferencian por su **ejemplar nivel de atención**, alcanzado gracias a la calidez y al profesionalismo de sus empleados. Estos reciben cuantiosa y permanente formación para cumplir con los estándares de calidad que las demás áreas del hotel también deben respetar.

Además, como en cualquier organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos –financieros, materiales, tecnológicos y humanos–, su staff nunca olvida la **visión** y la **misión** de la empresa en la que trabajan.

## ■ VISION Y MISIÓN

**La visión**, definida de una manera sencilla, es como **un sueño**. Todo emprendimiento empieza como una idea o proyecto hacia el mañana. Los aspectos estratégicos para alcanzar ese sueño deben concentrarse en dos líneas de acción fundamentales: **capacitación y control de calidad**.

**La misión**, por otro lado, es lo que se espera de cada persona involucrada en el logro de los objetivos. Para este tipo de empresas el objetivo es generalmente ser reconocidas por su **elevado nivel de atención a clientes**. Pero al igual que sucede con una embarcación, sólo llegan a buen puerto si todos los integrantes de sus equipos conocen el destino: **la excelencia**.

## ■ HACIA LA EXCELENCIA

En un gimnasio 5 estrellas, el objetivo es siempre **brindar un servicio de excelencia** que supere las expectativas de los clientes más exigentes, comprometiendo a todo el staff para brindar una atención personalizada con el soporte de la última tecnología en equipamientos de gimnasia.

¿Usted se toma el tiempo suficiente para explicarles a sus colaboradores lo que se espera de cada uno? Lamentablemente, muchas veces ocurre que el **staff desconoce cuál es el objetivo** que busca alcanzar el gimnasio y el rol que debe desempeñar cada uno dentro de la estructura de la empresa.

Un partido de fútbol entre amigos sirve de ejemplo. En la cancha siempre hay alguien que organiza, que toma el **liderazgo**. Y durante el juego, cada jugador tiene en claro qué se espera de él, es decir qué función debe cumplir: quién ataja, quién defiende, quién ataca. **Sólo así se logra armonizar el equipo**.

Asimismo, tenga presente que los principios básicos a desarrollar en su staff son tres: **confianza, honestidad y respeto**. Puede suceder que no todos compartan su forma de dirigir, de actuar o de pensar respecto de una situación. Pues bienvenido sea. Es bueno que la gente piense diferente.

Las diferencias sacan a la luz distintas opciones de caminos a tomar y cuando se plantean en forma correcta **son muy enriquecedoras**. El paso siguiente es unificar criterios o discutirlos hasta **lograr consensos** para avanzar.

Y recuerde: será una **combinación de actitudes y aptitudes** en su staff la que determine el nivel de atención y, en consecuencia, el grado de satisfacción de sus clientes.

## SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Los hoteles de categoría reciben a diario decenas de visitantes con características diferentes. Hay huéspedes muy exigentes y con poca paciencia, que no aceptan una respuesta negativa. Son usualmente profesionales, empresarios o altos directivos, que valoran mucho su tiempo y su dinero.

Sus expectativas tienen una relación directa con el alto precio que pagan por su mensualidad. Entonces, el staff debe estar preparado para darles, en tiempo y forma, todo lo que fueron a buscar allí. Esto a veces puede significar clases especiales, que no están contempladas en el cronograma. Y frente a eso, hay que hacer lo imposible para darles lo que quieren y dejarlos contentos.

También es imprescindible que el staff esté capacitado para atender las quejas de clientes. Por mínimas que sean, todas son importantes y es responsabilidad del equipo revertir la situación que las originó. Es aconsejable no tomar una actitud negativa respecto a este tema. Por el contrario, es necesario entender, calmar y ayudar al cliente demostrando seriedad y compromiso hacia él.

Esto es válido tanto para los huéspedes de hoteles cinco estrellas como para los socios de gimnasios. Cada dueño, cada coordinador, cada profesor debe mostrar predisposición para **fascinar, deleitar y sorprender a sus clientes**. Son las **pequeñas actitudes las que los harán sentir únicos y especiales**.

Para lograr tal objetivo no es necesario contar con la última tecnología en máquinas de gimnasios pero sí tener el mejor equipo de colaboradores. La gente es **el verdadero diferencial** en la estructura de estas empresas.

## ■ SELECCIÓN DEL PERSONAL

Dado que los recursos humanos son el capital más importante en este tipo de gimnasios, es necesario plantearse, al momento de formar el equipo de trabajo, de qué manera se hará la selección del personal.

Aún si existe un departamento de Recursos Humanos, que es quien realiza la primera selección de candidatos, el director del health club también debe evaluar a quienes van a trabajar allí, ya que es su responsabilidad conducir a todos hacia el logro de la misión, respetando la visión de la empresa.

Existen dos puntos importantes a tener en cuenta en un proceso de selección: 1) la **formación profesional**, académica, conocimientos de idiomas, de computación; 2) la **experiencia** que traiga de trabajos anteriores.

Tenga en cuenta que hay muy buenos profesores de educación física que no tienen una actitud positiva en el contacto con los clientes. Poseen el conocimiento técnico necesario pero no entienden que están brindando un servicio a **personas que esperan y merecen calidad en la atención**.

El grupo de trabajo que usted logre conformar será **la columna vertebral** de la empresa. Gerentes, coordinadores, recepcionistas, profesores... **son todos importantes**. Hasta la persona encargada del vestuario juega un rol fundamental en el equipo, ya que es quien quizá más oportunidades de diálogo tiene con el cliente y, en consecuencia, quien mejor percibe sus necesidades.

Por eso, motivar y capacitar a su personal en forma constante deben ser prioridades en la conducción de su empresa para así asegurar la calidad en cada detalle de sus servicios.

## ■ COMUNICACIÓN

Una vez que eligió concienzudamente a su personal, haga hincapié en la comunicación. Se cometen a diario muchos errores por falta o por mala comunicación. Hablar de excelencia en servicios implica necesariamente que los miembros del equipo mantengan una **comunicación fluida**.

Para lograrlo, las **reuniones periódicas** son una herramienta muy útil. Es conveniente realizar reuniones de área cada siete, diez o quince días, y una reunión mensual que involucre a todo el personal. Para que éstas sean efectivas, conviene delinear un temario y fijar su tiempo de duración.

Otra herramienta de comunicación son **los libros de actas**. Se trata de un simple cuaderno que cada persona, al ingresar a su puesto de trabajo, lee para estar al tanto de las novedades relevantes del sector. Así todos están informados acerca de lo que pasa en el *Health Club*, el spa, o el gimnasio.

Mediante estas anotaciones se pueden comunicar las ideas que cada uno considera importantes y que cree que los miembros del staff deben conocer. La buena comunicación facilitará la **unión de todos como grupo humano**.

## CAPACITACIÓN

Esta arista tiene el mismo valor que la comunicación. El personal, una vez que ingresa, tiene que **capacitarse constantemente**. En su primer día de trabajo, todo recién llegado debe conocer en detalle los servicios que se ofrecen en el health club y la infraestructura con la que éste cuenta.

Cada puesto de trabajo demanda respetar un estándar de servicio ya fijado. Para ello se redactan **manuales de operación** que explican en detalle qué hacer y qué no hacer en la empresa. Por ejemplo, la manera en que se atiende al huésped cuando ingresa al hotel, la forma correcta de contestar el teléfono, etc. Así, no hay lugar para confusiones porque nada queda librado al azar.

Entonces, una vez que todos los integrantes del equipo conocen los estándares de servicio, cuáles son los objetivos de la organización en la que están, su infraestructura, los servicios que se brindan y cómo llevarlos a cabo con eficacia, comienza otra etapa crucial: **la evaluación**.

En este proceso no sólo se evalúan aspectos técnicos, sino también la comunicación entre pares y con superiores, los gestos, la imagen, la vestimenta, las posturas, el tono de voz, etc. Es decir, la evaluación se centra tanto en aspectos técnico-profesionales, como en cuestiones personales.

## ■ AUDITORÍAS

La calidad se trabaja diariamente y está presente en cada pequeño detalle, porque es **la suma de detalles** la que marca, a fin de cuentas, la diferencia. Para alcanzar la excelencia, es preciso prestar especial atención a todos los procesos implicados en cualquier servicio. **Las auditorías internas y externas certifican el cumplimiento de los estándares de calidad.**

Por eso es preciso desarrollar un proceso de auditorías eficaces, capaz de evaluar las **fortalezas** y **debilidades** de los sistemas implementados. En los hoteles, por ejemplo, es una buena práctica que los gerentes de las distintas áreas **utilicen todos los servicios**, para así poder tener una visión global y detectar posibles puntos débiles a ser corregidos.

## ■ ¿CUÁL ES SU SITUACIÓN HOY?

Ahora lo invitamos a hacer usted mismo su propia auditoría en su gimnasio, para evaluar su nivel de servicios, contemplando estos aspectos:

- Todo aquello que se ve;
- Todo aquello que se siente y que se huele;
- Todo aquello que se escucha;
- Los valores a considerar.

**La mejor manera de entender cada uno de estos aspectos es situarse en el lugar del cliente.** Cuando éste ingresa al gimnasio, recibe una primera impresión, que será difícil de cambiar si no es buena. Por eso, lo más conveniente es hacer las cosas en la forma correcta desde el comienzo.

Entonces, haga el siguiente ejercicio: ubíquese en la **puerta de entrada** del gimnasio y pregúntese: ¿cómo se ve?, ¿qué colores hay?, ¿es visible el logotipo? Una vez que entró, responda: ¿**la recepción** está limpia y ordenada? ¿la recepcionista está bien vestida, sonríe, lo mira a los ojos al saludarlo?

¿Y el **vestuario** en qué condiciones está? ¿Hay toallas tiradas? ¿Los armarios están abiertos? ¿Los pisos están mojados? Y en el **área de fitness**,

¿cómo recibe el profesor a los clientes? ¿los controla, los ayuda, les da indicaciones? ¿les sonrío, es amable con ellos?

El segundo punto tiene que ver con el **olfato**. En la recepción, ¿hay olor a humedad, a nuevo, a viejo? En el área de fitness, ¿hay olor desagradable a transpiración? Para contrarrestar los malos olores la ventilación, las ventanas y los aromatizadores son excelentes recursos a considerar.

Otro tanto ocurre con los **sonidos**, el tercer punto citado. Comenzando por la recepcionista: ¿cuál es su tono de voz al recibir a la gente? Al hablar por teléfono, ¿cómo atiende a quien llama? ¿qué tipo de música se usa para ambientar el lugar? ¿el volumen es el apropiado?

El cuarto ítem es el de los **valores**. Es necesario para usted como líder de su empresa **predicar con el ejemplo**. Valores como profesionalismo, ética, **honestidad** y **confianza**, están íntimamente relacionados con el comportamiento del gerente, del coordinador, o del supervisor.

Su gente será, muchas veces, el reflejo de lo que usted mismo diga y haga dentro y fuera de la empresa. Y sus **clientes serán en definitiva los jueces** que decidirán si usted tiene un servicio de excelencia o no.

---

*Nota: Este texto fue redactado en base a los testimonios de: Guillermo Figari, director de Deportes del Vilas Club Hotel Intercontinental de Buenos Aires; Guillermo Gastaldi, coordinador del Health Club del Alvear Palace Hotel Buenos Aires; Gabriela Benítez, supervisora del Health & Spa del Sheraton Pilar Hotel & Convention Center; Paola Gareri, Health Club Manager del Hilton Hotel Buenos Aires.*



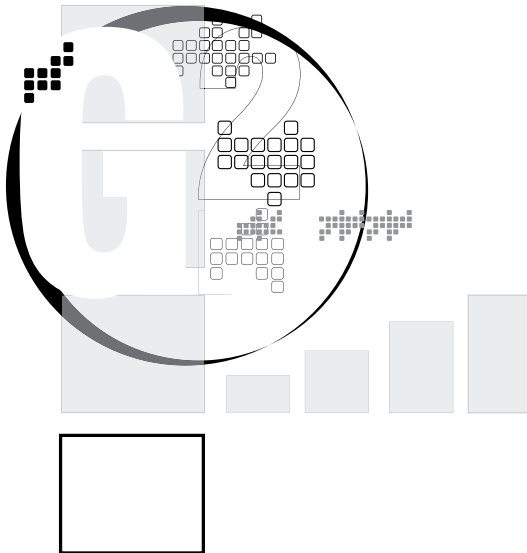




CAPÍTULO

5

# RECURSOS HUMANOS





# Claves en la selección de personal

**Orador:** Ana Laura Castro, directora de Fitmental (\*)

**Evento:** Seminario Business & Wellness 2005, Santiago de Chile.



Como primer punto a la hora de hablar sobre selección de personal en empresas, debemos destacar la necesidad de considerar el recurso humano desde un punto de vista global y estratégico, que cumpla con los requisitos que la organización plantea, además de los objetivos fijados.

Los pasos a seguir antes de realizar una entrevista de selección y cómo estar preparado para afrontar dicho proceso, son algunos de los temas que aquí se desarrollarán. Pero antes nos detendremos en algunas problemáticas en torno a este aspecto que son propias del ámbito de los gimnasios.

## PROBLEMÁTICAS

En el imaginario colectivo está presente la idea de que trabajar en un gimnasio es desempeñarse en un lugar donde se hace actividad física, pesas, musculación, clases, etc. Esto, para muchos, significa incorporarse laboralmente a un **ámbito de poco prestigio**.

Por otra parte, existe una amplia diversidad de gimnasios. Están los grandes clubes deportivos, están los que sólo tienen una sala de musculación y hay otros que cuentan con spa, piscina, etc. Esto dificulta la búsqueda de

personal, ya que muchos de los candidatos que se presentan no tienen una noción clara sobre lo que demanda el puesto laboral que vienen a cubrir.

Además, éste es un tipo de trabajo de mucha informalidad, porque los gimnasios son lugares a los que la gente acude para pasar momentos agradables, para relajarse, para disfrutar. Inmerso en este ambiente, el empleado tiende también a relajarse, a ponerse cómodo y, por ende, a trabajar menos de lo que se espera de él.

En este escenario, para el común de los empleadores del mercado del fitness el recurso humano es un gasto y un mal necesario. Piensan que no les queda otra opción que incorporar determinada cantidad de gente al gimnasio para ponerlo en marcha. Y lamentablemente esa visión es percibida por los empleados, lo tiene un impacto negativo en ellos.

Por el contrario, se debe bregar para cambiar esa concepción y considerar el **recurso humano** como un **valor agregado**, como un elemento necesario para el enlace de acciones que van a permitir alcanzar los objetivos de la organización de una manera más eficiente, más efectiva. En gran medida, **la calidad del servicio que el gimnasio brinda depende de su gente.**

Es erróneo ver a una empresa como a una pirámide, que en su extremo superior tiene a los dueños o directivos y hacia abajo a todos los demás componentes. En verdad, lo más importante está en la base. La pirámide, en caso de existir, debería invertirse ya que **el resultado de este negocio depende de la relación entre el cliente interno (empleados) y el externo.**

¿Cómo se alcanza la plena efectividad de los recursos humanos?

- **Seleccionando a las personas adecuadas para cada sector.** Es decir, diagramando estratégicamente qué personas se necesitan en cada área, realizando una buena descripción del perfil de cada sector y de cada uno de los puestos a cubrir.
- **Identificando a las personas clave, comprometidas con su tarea.** Se necesita imperiosamente reconocer al tipo de gente que no sólo pone su cabeza y su cuerpo, sino su corazón en la empresa. Aquellas que logran consustanciarse con la misión y la visión, que se ponen “la camiseta”, son imprescindibles y hay que retenerlas.

- **Mejorando la comunicación interna.** Por lo general, en las organizaciones la comunicación no es tan buena como sería deseable. Hay una desconexión entre los diferentes sectores y la gente carece de objetivos comunes.

La comunicación se puede establecer de manera escrita, verbal, a través de carteles, de e-mails, etc. Conviene que alguien sea el responsable de la misma de un turno a otro y hacia los demás sectores. Es decir, hay que buscar que ese circuito funcione de forma aceptada, para que no se produzcan baches y se logre el *feedback* deseable.

Al hablar de **dirección estratégica de los recursos humanos** nos referimos a un proceso general mucho más importante que llenar huecos donde faltan personas. Se trata de un proceso que comienza con el **análisis y la descripción de los puestos de trabajo**, y que continúa con el **reclutamiento, selección e incorporación** de personal adecuado.

Este proceso abarca, además, los siguientes aspectos: **desarrollo, planes de sucesión, capacitación y entrenamiento del personal, evaluación de desempeño** y una amplia política de remuneraciones y de beneficios. Esta serie de pasos no tienen por qué darse uno a continuación del otro, de manera secuencial.

Sí es importante que cuando se diseña el área Recursos Humanos se tengan en cuenta; ya que una persona, al momento de ingresar a la empresa, va a atravesar todos esos procesos. Y si no están planificados formalmente, se realizarán de manera espontánea, con consecuencias negativas para la organización.

## ■ ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Como primera medida, la empresa tiene que tener claro cuál es la **misión** y cuál la **visión**. Es decir, los **objetivos del negocio y el plan de acción**. Sin embargo, ésta puede atravesar por determinadas circunstancias que la obliguen a contratar a un tipo de personal en un momento y quizás, en otro, la orientación sea diferente, dependiendo de la cultura del gimnasio.

El otro paso indispensable es la identificación y la descripción de las tareas que el futuro empleado desarrollará y el perfil que esa persona debe tener.

**No existen puestos más importantes que otros, sino puestos diferentes.**

No se puede decir que una recepcionista es menos importante que un gerente. Sólo tienen funciones distintas. Hay que pensar al recurso humano como un cliente interno, como alguien que va a beneficiar a la empresa.

Habitualmente el empresario primero piensa en el dinero, luego en el cliente y por último en el personal, que es “el que le trae los problemas”. Si se lograra revertir esa visión y se considerara **primero al personal**, que es quien en verdad interactúa directamente con el cliente, ese recurso humano va a responder, sin lugar a dudas, mucho mejor a la empresa.

## ■ AFUERA VS. ADENTRO

En la selección, hay dos aspectos a considerar: por un lado, la persona que viene de **afuera**, y por otro, la organización, es decir, el **adentro**. Cuando esos dos mundos se fusionan, puede suceder que esa persona sea perfecta para el puesto o bien que no funcione, pero que sí sea apta para otro puesto en otra organización.

Como regla general, la persona que se contrate tiene que consustanciarse con el trabajo, transmitir **energía, alegría y dinamismo**. No basta con saber sobre la teoría del trabajo que se va a desempeñar, sino, además, debe demostrar las habilidades necesarias para realizarlo con eficacia.

**Competencia, aptitud, actitud, idoneidad, capacidad**, son cualidades intrínsecamente relacionadas con la personalidad. Cuando se desea tener en la empresa gente talentosa, son tres los aspectos a tener en cuenta:

- **La capacidad, los conocimientos.** La posibilidad que tiene la persona elegida para desempeñar su tarea correctamente. Lo que sabe hacer.
- **El compromiso por el trabajo.** Lo que quiere hacer.
- **El comportamiento.** Su particular manera de ser y de relacionarse.

Puede darse el caso de una persona muy talentosa, que cumple con estos tres aspectos: **puede, quiere y además hace**. Pero también puede ocurrir que

alguien haga bien su trabajo pero no sea puntual en su horario de entrada, lo cual es negativo. **Estar 100 por ciento constanciado con la empresa implica cumplir con las tres facetas mencionadas.**

También puede ocurrir que la persona tenga mucho conocimiento pero carezca de talento. O que tenga mucha capacidad pero que no actúe, que esté desmotivada. El talento, entonces, estaría configurado por la intersección de esos tres mundos. **Las capacidades, sumadas al compromiso y a la acción, dan como resultado el talento.**

El empleado tiene un aspecto visible y uno o no visible. Las **competencias** no se ven, están arraigadas en lo profundo de la personalidad. Todo lo que se observa en la acción es producto de su competencia o de su incompetencia –la habilidad, la destreza, los conocimientos que posea, que configuran el talento–. A la hora de hacer la entrevista y de trabajar con el recurso humano, esto debe sacarse a la luz. **Es necesario determinar si esa persona puede o no desempeñar el puesto que se solicita.**

Sobre la base de los conocimientos específicos para el puesto –la experiencia y sus nociones técnicas– están las competencias: la **autonomía**, el **trabajo en equipo**, la **tolerancia a la presión**. Por ejemplo, un gerente puede tener mucho conocimiento, ser muy comunicativo y competente en algunas áreas, pero si no está capacitado para trabajar bajo presión, evidentemente le falta una condición importante para el puesto.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Para poder determinar el perfil del puesto hay que describir las tareas que va a realizar el empleado y las características personales, los conocimientos y las competencias necesarias para llevar adelante dichas tareas. El objetivo en esta instancia es **profundizar en el perfil del candidato.**

¿Por qué es importante hacer este trabajo previo? Porque cuando se tiene al candidato delante, en la entrevista, se puede determinar sobre bases más firmes si la persona se adapta al perfil o si es la empresa la que en realidad se está adaptando al candidato.



Por ejemplo, para una recepcionista, las **características** requeridas pueden especificar el sexo, la edad, la presencia, la comunicación verbal, gestual, la experiencia en ese puesto. Y los **conocimientos** o **capacidades**: productividad, orientación al cliente interno y externo, responsabilidad, expresividad, dinamismo, energía. De todas estas capacidades puede haber algunas que, para ciertos entrevistadores, sean excluyentes y otras no.

En lo atinente al puesto de **instructor**, éste debe tener un gran potencial para la captación y retención de clientes. Claramente, un instructor o un profesor deben asumir algún tipo de liderazgo, tener dinamismo, energía, orientación al cliente, trabajo en equipo, alta adaptabilidad, productividad.

Una prueba puede determinar cómo se maneja en una clase, y si no cumple cabalmente con ese requisito y no demuestra aptitud, es preferible tomar la determinación de no incorporarlo en ese momento, para evitar futuros inconvenientes.

Puede ocurrir, también, que un empleado supere las expectativas previstas, que transforme y agregue valor al puesto para el que fue requerido. Quizás, además, pueda ser una persona clave y comprometida con la empresa, que en el futuro ocupará un puesto de mayor responsabilidad.

Existen diferentes tests psicológicos de acuerdo con la tarea que el empleado va a desempeñar, que pueden agregarse en esta instancia para complementar la entrevista.

## ■ RECLUTAMIENTO

Una vez que está diseñado el perfil del candidato, es momento de pasar entonces al reclutamiento. Es decir, a la búsqueda de todas las fuentes posibles de atracción de personal. Pueden ser medios gráficos, a través de Internet, por el boca a boca, por medio de gente conocida, etc.

Existen dos canales para lograrlo: el **reclutamiento interno** y el **reclutamiento externo**.

Las **ventajas** de hacerlo por la vía del reclutamiento interno son: mayor economía y rapidez. Por un lado, la persona ya está inserta en la

organización, conoce su cultura. Lo único que hay que hacer es adaptarla al nuevo puesto.

Esto es una fuente interesante de motivación para todos los empleados porque saben que en algún momento van a poder ascender, cambiar y desarrollar una carrera dentro de la empresa. Y por otro lado significa el retorno de una inversión que la empresa realizó, en algún momento, en entrenamiento del personal.

Entre las **desventajas** se puede mencionar que esta modalidad genera conflictos y competencias entre los empleados, que a veces son bastante complejas de resolver. Y además, no siempre se cuenta con empleados capacitados para alcanzar un ascenso, entonces se debe recurrir al afuera.

Entre las **ventajas del reclutamiento externo** se puede mencionar, por un lado, el atraer gente con experiencias nuevas, con otros paradigmas. Y por otro, que se aprovecha la inversión que hizo otra empresa respecto de la capacitación del candidato.

Entre las **desventajas** se puede señalar que el proceso de selección tarda más tiempo y es más caro. Además, dentro de la empresa se puede percibir como algo desleal. Tal vez, algunos empleados pueden pensar que son capaces de cubrir determinado puesto y que no es necesario que los directivos busquen a alguien afuera de la organización.

Como conclusión, la experiencia dicta que es productivo que este proceso se realice en ambos ámbitos, dentro y fuera de la empresa. La **búsqueda mixta es muy positiva** porque así se tiene la pauta de cómo se maneja también el mercado en el ámbito exterior.

## LA ENTREVISTA

Durante la entrevista, **saber preguntar** es sumamente importante. Las preguntas pueden ser **abiertas** o **cerradas**. Estas últimas son las que se responden con un sí o un no. Es preferible realizarlas de manera tal que se pueda indagar a la persona, generar un clima ameno y de diálogo. Por ejemplo, las preguntas abiertas suelen encabezarse con un “bueno, cuénteme...”, “coménteme por qué decidió dejar su trabajo”, etc.

Este mecanismo permite que la persona pueda explayarse. Determinadas preguntas amplían la información que se tiene del candidato. Aquellas que tienen como inicio **cómo, qué, cuándo, cómo, para qué**. Por ejemplo:

- ¿Cuáles son sus expectativas en el futuro inmediato?
- ¿Por qué se alejó de la empresa en la que trabajaba?
- ¿En qué se desempeñó entre un trabajo y otro?
- ¿Cómo actúa usted cuando tiene un equipo a su cargo?
- ¿Qué lo motiva a cambiar de empleo?
- ¿Cuál sería la remuneración pretendida?

El **currículum vitae** es la historia de la persona en forma sintética. Si en cinco años trabajó en quince lugares, es bueno preguntarse por qué cambió tantas veces de empleo. Y lo mismo ocurre si trabajó en un solo sitio.

Luego del reclutamiento, el entrevistador debe realizar:

- Una preselección con la lectura del currículum vitae; a partir de ese punto se determina cuáles son los más aptos.
- Las entrevistas.
- Evaluaciones psicológicas, prácticas, teóricas, técnicas, etc.
- La inducción.

Una vez que se produjo al reclutamiento y el análisis del currículum vitae, el paso posterior debe ser estar **preparado para las entrevistas**. No es conveniente sentarse y empezar a entrevistar al candidato sin ninguna preparación previa. Prepararse significa tener a mano el perfil y el currículum –haberlo leído previamente– y haber redactado (o memorizado) algunas preguntas básicas.

Estas preguntas básicas tienen que ver con ese perfil diseñado, y también con las competencias, que son difíciles de evaluar. El tiempo de duración de la entrevista dependerá del **puesto** y del **objetivo**. Por ejemplo, se puede hacer una serie de reuniones cortas con todos los postulantes, para luego centrarse en entrevistas con los preseleccionados.

**Hay que preparar el medio ambiente.** ¿Qué significa esto? Evitar que suenen celulares, que interrumpan y desvirtúen la conversación, que no entre gente

a la sala, etc. Éste es un momento en que el entrevistado y el entrevistador tienen que conocerse, y es preciso crear un clima acorde con la situación.

**La entrevista se divide en tres etapas: inicio, desarrollo y cierre.**

Durante el **inicio** se le da la bienvenida al entrevistado. Se debe lograr que la persona esté cómoda, se relaje y permanezca tranquila para poder dialogar. No es el momento de ver cómo actúa bajo presión.

Durante el **desarrollo** hay que interrogar al candidato sobre todo aquello que se crea conveniente. Habitualmente es mejor comenzar preguntando y luego hacer un cierre explicando en detalle lo que demanda el puesto y para qué se lo está requiriendo.

Por último, el **cierre**. Es el momento de que el candidato sepa en qué ocasión se lo llamará para informarle si fue elegido, pues es lógico que se produzca mucha ansiedad en los entrevistados. Es una demostración de respeto y buen trato dejar todo lo suficientemente aclarado en este punto.

La mirada, la posición corporal y los gestos de la persona **no deben ser pasados por alto**, ya que así como se manifiesta en la entrevista laboral se va a mostrar en el día a día de su trabajo.

El concepto de comunicación es muy amplio y no se circunscribe solamente a palabras. Abarca también gestos, silencios, miradas. Por ejemplo, una persona que se sienta con una mala postura, desgarbada, no sonríe o no mira a los ojos, está también expresando cómo es. Es importante **observar lo que dice pero también cómo lo dice**.

En este proceso, el entrevistador debe escuchar y determinar niveles de competencia. Se pretende de esta manera verificar datos, comportamientos y capacidades. Esto no es sencillo. Hay que llevar al entrevistado a que se exprese sobre diversos temas y aporte definiciones teóricas. Por ejemplo, invitarlo a que defina qué es para él el **concepto de atención al cliente**.

Los profesionales deben tener capacidad, compromiso y acción. Pero aquel que no puede insertarse en una organización, está demostrando que carece de **talento organizativo**. Puede ser excelente en lo suyo, pero no es para la empresa; quizá, en otro entorno funcione perfectamente.

Así como se puede medir el volumen de ventas, es posible llegar a poner en práctica distintos **indicadores** que se refieren al personal:

- ❑ Determinar la cantidad de personas que en la empresa están calificadas para más de un trabajo.
- ❑ Determinar la cantidad de horas de capacitación que cada persona tiene sobre las horas trabajadas.
- ❑ Determinar el porcentaje que de esos empleados recibe incentivos o pagos de ganancias por acciones, es decir, cuántas personas hay conectadas con el rendimiento del negocio.
- ❑ Determinar la cantidad de problemas legales.
- ❑ Determinar el porcentaje de retención de empleados clave para la empresa.
- ❑ Determinar el índice de rotación del personal.
- ❑ Determinar la cantidad de puestos libres.
- ❑ Determinar el porcentaje o cantidad de sugerencias de empleados que se ponen en práctica en la empresa.

Sobre este último punto, una encuesta revela un dato significativo: **más de 90% de los empleados entrevistados cree poder aportar buenas ideas para que sus compañías funcionen mejor**. Sin embargo, sólo 38% piensa que sus empleadores estarían interesados en conocerlas.

Si desea reflexionar acerca de la **confianza** y el **compromiso** que siente usted hacia su equipo de trabajo, lo invito a responder esto: ¿Usaría un paracaídas preparado por alguno de los empleados de su empresa, por alguno de los gerentes, por algún proveedor o socio, o por usted mismo?

Finalmente, recuerde: puede tener los mejores y más modernos aparatos de gimnasia que el dinero pueda comprar, pero con ese mismo dinero no podrá adquirir **personal comprometido, que le brinde su corazón y lo mejor de sí a la empresa**. Esto sólo se consigue con el ejemplo, implica esfuerzo y tenacidad, y se logra con el paso del tiempo.

---

*(\*) Licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad de Buenos Aires, ha realizado post-gradados en Tecnología Educativa y Formación de Formadores. En la actualidad, es directora de Fitmental, una empresa argentina dedicada a la consultoría de recursos humanos en el ámbito del bienestar y del fitness, y a la selección de personal y capacitación en centros de fitness y gimnasios.*

# Creando una cultura corporativa exitosa

**Orador:** David Miller, director de Club Services International (\*)  
**Evento:** 3ras Conferencias Mercado Fitness 2007.



En cada gimnasio, club deportivo o negocio que el hombre maneja, existe una cultura determinada. Los directores y gerentes tienen la responsabilidad de crear esa cultura dentro de sus empresas. Para que eso ocurra, hay ciertos aspectos a tener en cuenta:

- Definir y analizar programas de retención para su personal
- Mantener motivado el staff y satisfechos a los clientes
- Demostrar cómo la productividad de su personal afecta directamente las utilidades del negocio
- Crear un exitoso plan de trabajo para poner en práctica en su empresa

Para poder desmenuzar estos temas, hay que considerar ciertas premisas

- 1) **El negocio es servicio.** Servicio consistente y extraordinario.
- 2) **El personal feliz y satisfecho ofrece buen servicio.** El que no está cómodo y contento, no va a dar el 100% de sí, no va a comunicar ese mensaje de alegría a sus clientes.
- 3) Los gerentes y organizaciones que poseen una cultura corporativa claramente definida y fuertemente establecida tienden a tener una mayor

cantidad de **empleados satisfechos y productivos**. Como resultado, operan con menor nivel de deserción entre los miembros de su staff.

4) Así como hay que preocuparse por la retención de los miembros, también hay que hacerlo por **conservar a los empleados**, que son los que forman el staff. Un equipo de trabajo estable y productivo asegura una mayor cantidad de usuarios satisfechos.

Pero para que los empleados cumplan con lo que se espera de ellos, hay que darles las herramientas mediante la capacitación necesaria.

## PROGRAMA DE RETENCIÓN PARA EL PERSONAL

1. Todo comienza antes de que el candidato llegue a su primera entrevista de trabajo en la empresa:

- Misión, visión y valores de la empresa
- Perfil del candidato
- Descripción del puesto
- Metas y objetivos

Operar un negocio sin una **visión, misión y valores**, es imposible. Independientemente del tamaño –ya sea un centro de Pilates, un centro de *Spinning* o un club deportivo de gran envergadura– es un negocio, una empresa, y como tal no puede funcionar sin esa estructura. Es imperativo haber definido esos aspectos porque son la columna vertebral del negocio.

El **perfil del candidato** son las características que se buscan en los empleados para ocupar con eficacia determinado puesto. Puede que una persona nunca llegue a completar la totalidad de las características buscadas, pero si éstas no se ponen por escrito y se conocen con antelación, no es posible evaluar al potencial candidato al momento de la entrevista laboral.

El negocio del *fitness* no es algo fijo, no está anquilosado, sino vivo. **Evoluciona constantemente**. Por lo tanto, puede ser que las descripciones y las necesidades de **cada puesto** también **varíen**. ¿Qué hay que hacer, entonces? *Aggiornarse*. Actualizar regularmente las descripciones y perfiles.

¿**Qué se busca en los empleados?** Cosas básicas y sencillas, como buena presencia. Que lleguen a tiempo, bañados, afeitados y bien vestidos. Pero además que cumplan con una serie de metas y objetivos. Y para transmitirlos adecuadamente deben detallarse por escrito.

La misión, visión y valores, el perfil del candidato, las descripciones de puestos, las metas y objetivos, son todos esfuerzos por asegurar que la gente sepa para qué y por qué está donde está dentro de la empresa.

2. Establecer con el personal una relación fuerte y clara desde el principio.

**a) Programa de orientación y bienvenida.**

- El manual
- La presentación de la dirección
- El recorrido y presentaciones
- Los ejercicios de comunicación y trabajo en equipo

El empleado debe conocer el **manual de orientación y bienvenida** desde su llegada a la empresa. Éste contiene la información básica que todo miembro del staff debe manejar. Abarca desde el enfoque, la cultura y la actitud de la empresa hasta las descripciones específicas de las funciones de cada puesto.

En el manual se detallan los números telefónicos, las direcciones y los nombres de los jefes y de las personas clave de la organización. Quien está a cargo de atender el teléfono debe conocer el nombre y las actividades de todo el personal. Cada acción, cada tarea, cada trabajo tiene un proceso. Todo debe estar escrito en un **manual**.

La **presentación de la dirección** ocurre cuando los jefes, la dirección o los gerentes ofrecen verbalmente una explicación general de sus funciones al nuevo empleado. Dicha explicación debe también estar respaldada por material escrito, que contenga el mismo tipo de información.

Además es conveniente hacer un **recorrido** por las instalaciones del gimnasio o club con el nuevo contratado para comenzar a integrarlo a sus compañeros de trabajo. Mediante este acto se le está dando a la persona una imagen general de la empresa. El siguiente paso es hablar de las



funciones que ese individuo va a desempeñar, que además deben estar detalladas en el manual.

#### **b) Capacitación**

- El manual de procedimientos
- Instrucción, ejercicios y pruebas
- *Shadowing* (seguirlo como una sombra)

¿Qué es el **manual de procedimientos**? Es el **método** para ejecutar las acciones. Es delinear, describir y detallar los pasos a seguir. Si esto no se realiza, cada persona va a escoger su forma de interpretar cada tarea. Y si no hay una explicación verbal, un respaldo por escrito y varias revisiones de trabajo, no habrá uniformidad de criterios.

**Dar el ejemplo es la mejor forma de capacitar.** Cuando dentro del equipo se destaca un integrante, que sigue al pie de la letra los procedimientos indicados, los recién ingresados deben tomarlo como referente. Este accionar de seguir **“como una sombra”** al que mejor se desempeña, consolida los conceptos aprendidos por el principiante.

#### **c) Reiterar metas y objetivos**

### **3. Consistencia de la gerencia**

- a)** Establecimiento de políticas
- b)** Un trato equitativo y justo
- c)** Comunicación continua

La gerencia debe implementar con coherencia una política común de trabajo que deberá ser respetada absolutamente por todos los empleados. El objetivo debe ser darles a todos un trato justo y equitativo así como lograr mantener una comunicación continua entre todos los miembros del staff.

### **4. Estrategias eficaces de retención**

- a)** Sistemas de agradecimiento y reconocimiento
  - Premios
  - Compensación
  - Privilegios

**Premiar es una forma de agradecer.** No siempre se puede esperar que el empleado cumpla con su responsabilidad sólo porque es su trabajo, porque se lo ha capacitado bien o porque leyó el manual de procedimientos.

En cambio, si éste obtiene eventualmente alguna **compensación** o **privilegio**, algún refuerzo monetario como **reconocimiento de su esfuerzo**, inconscientemente va a estar preparado para dar lo mejor de sí a la empresa.

¿Cuál es el primer y más fácil paso para reconocer el trabajo bien hecho de una persona? Dírselo. Así de simple. **El reconocimiento verbal**, a través de un correo electrónico o con un pequeño regalo refuerza la autoestima de esa persona. Se le está demostrando que se valora su tarea.

- b) Ascensión de puesto
- c) Capacitación continua
- d) Mentor

El **ascenso** no siempre debería ocurrir por haber quedado vacante el puesto inmediato superior. Es ésta una manera de distinguir a la persona por su buen desenvolvimiento; y al promocionarla, queda implícito que realizará sus nuevas responsabilidades con idoneidad.

Es recomendable **mantener siempre la capacitación continua del personal**, tanto interna como externa. La asistencia a talleres técnicos, congresos y exposiciones actualiza y fija sus conocimientos.

El papel del mentor también es importante. **El mentor es un guía, un consejero**, una persona experta, reconocida por sus saberes y por su experiencia. A estos individuos que responden siempre, hay que retenerlos, capacitarlos aún más, y asegurarnos de que quieran quedarse en la empresa, ya que son excelentes guías para los nuevos empleados.

Esto muchas veces se logra con una buena remuneración, pero no siempre es así. Para algunas personas es importante también el desafío de crecer en la empresa, de tener una mayor responsabilidad, de ser reconocidas por sus pares y por sus jefes, de **ganarse el respeto de su comunidad**.

Los miembros y los demás empleados advierten cuando alguien empezó en la recepción y terminó como gerente del club. Reconocen su perseverancia y la oportunidad que la organización le dio de llegar allí.

## ■ ¿QUÉ HACE FELIZ AL EQUIPO DE TRABAJO?

Es importante saberlo, porque al **satisfacer sus necesidades** –por ejemplo desempeñarse en otra área– esta persona va a dar el máximo. **La gente feliz, que trabaja a gusto, rinde más.** En contraposición, el que no se siente cómodo en su lugar de trabajo, tarde o temprano va a fomentar una cultura diametralmente opuesta a los objetivos de la institución.

**Balance:** ¿Cómo se logra un equilibrio entre la felicidad del equipo y la satisfacción de los socios? La clave está en mantener un respeto mutuo entre staff y miembros. Un gimnasio o club es proveedor de servicios y tiene la obligación de entregar a sus clientes lo que les fue prometido al momento de la venta, de lo contrario, estos se desaniman y abandonan la actividad.

## ■ RESPETO MUTUO

**Su staff está para servir, pero no son sirvientes de sus miembros.** No hay pretexto para la falta de respeto. En la familiaridad del trato diario de la relación proveedor-cliente, empleado-usuario, no puede dejar de existir el **respeto y la buena educación.**

**Involucrar a los socios y al equipo de trabajo resulta fructífero.** Por ejemplo, se puede realizar una reunión mensual por la mañana en el club, con un desayuno; un cóctel en la tarde o algún evento en el que se puedan compartir ideas, quejas e inquietudes sobre el accionar de la empresa.

Puede haber reclamos, pero también se van a recibir halagos. Esa **retroalimentación es muy útil** porque, como es imposible supervisar absolutamente todo, de esta manera se logra captar una imagen mucho más real de lo que ocurre cotidianamente en el gimnasio. Ésta es una excelente oportunidad para, en caso de ser necesario, realizar cambios y mejoras.

Para motivar a sus usuarios a participar de los diferentes eventos que usted organiza, premiarlos es una buena práctica. Esto puede insumir un pequeño costo para el gimnasio, pero no es comparable de modo alguno con el beneficio que estas reuniones le aportan. Una de las formas de premiarlos es otorgándoles un pase gratis para masajes, cama solar, personal training, etc.

## CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

El cliente interno es un integrante de la empresa, un empleado. El externo, en cambio, es el usuario, o sea, quien usufructúa los servicios del gimnasio. Con cada uno de ellos hay que crear una relación que tenga el respeto mutuo como común denominador.

Éstos no son roles inamovibles. A través del tiempo pueden cambiar: el proveedor de servicios (empleado) puede pasar a ser un usuario, y viceversa. Por eso es básico el compromiso en el desempeño de las obligaciones.

**Si se exige al empleado, se debe cumplir con él.** Los directivos, en el momento del pago de los sueldos, ocupan el papel de proveedores. El compromiso asumido se debe hacer efectivo porque si los empleados no reciben el servicio, o sea el pago, no van a proveer.

Es mucho más costoso buscar, encontrar y capacitar a un nuevo empleado que mantener al personal contento, satisfecho, con la convicción de quien se siente parte de una organización. Las grandes empresas del mundo, aquellas que facturan millones de dólares, “miman” a su personal todo el tiempo.

Las siguientes son consideraciones finales para no olvidar: Nunca es demasiado tarde para establecer **la misión, la visión y los valores** de la empresa, para redactar **manuales de operación**, para armar **programas de capacitación**, para desarrollar un **plan de incentivos**.

---

(\*) Referente de la industria mejicana de clubes, dirigió la revista *Clubes & Gimnasios* y encabeza hoy la consultora *Club Services International*.



# Gestión por competencias

**Orador:** Gerardo Bielons (\*)

**Evento:** Ciclo de Conferencias, Expofitness 2005.



Gestión es la palabra que mejor define el accionar que concierne al mundo de los gimnasios y clubes deportivos. Tanto gimnasios como clubes son empresas y es necesario entender esto desde los inicios del negocio. Porque un gimnasio o un club sin clientes es una empresa a punto de quebrar.

Últimamente la gestión de los recursos humanos ha cobrado suma importancia. En una empresa, tal como sucede con un equipo deportivo, la conjugación entre el trabajo grupal y las habilidades de los integrantes del equipo arrojará un resultado con determinado nivel de rendimiento.

En este sentido, definir el perfil por competencias para cada puesto de trabajo resulta vital para la empresa. Los posibles actores de un equipo en un gimnasio son: dueños, directores, profesores, administrativos, recepcionistas, personal de ventas, de mantenimiento, y otros. Todos contribuyen desde sus lugares a formar un sólido bloque que persigue objetivos comunes.

En los últimos años han proliferado los gimnasios en todo el mundo. El deseo y la necesidad de cuidar el cuerpo así como una expectativa de mejor calidad de vida han acercado a un sinnúmero de clientes a estas empresas. La innovación permanente se ha convertido en una necesidad para éstas y aquellas que no se actualizan regularmente van quedando rezagadas.

## ■ TALENTO PROFESIONAL

La palabra talento, muy ligada al mundo del deporte, tiene también importancia en el sector empresarial. Los gimnasios saben que su recurso principal es el staff de profesionales con el que cuentan. Tanto la experiencia como el talento de sus miembros dotan a la empresa de la seguridad y la confianza que sus usuarios demandan al consumir el servicio.

Son los clientes internos (los empleados) los responsables de generar talento organizativo y beneficios para la empresa. Pero para que esto efectivamente suceda, sus ideales deben coincidir con los que enarbola la compañía en la que trabajan. Porque de lo contrario, con seguridad comenzarán a surgir problemas que van a debilitar la calidad de su labor.

## ■ EL PERFIL

En el ámbito deportivo, dos términos están muy en boga: **liderazgo y competencia**.

Un líder tiene claros los objetivos, es positivo para cautivar la atención de los demás con sus ideas, tiene facilidad de palabra, es persuasivo, comunicativo, entusiasta. Mantiene la confianza en sí mismo y la proyecta hacia los demás. Es consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.

La competencia es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona. Éstas determinan y predicen el comportamiento que conduce a alcanzar los resultados u objetivos de la organización.

Mc Gledan, autor estadounidense precursor en este tema, define la competencia como “la característica esencial de la persona, que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. ¿Tiene el individuo el conocimiento y las habilidades para desarrollar eficientemente tal o cual actividad, así como el coraje para hacerlo? Ésta es la pregunta a responder.

Al respecto, Del Pino Martínez dice: “La competencia es una capacidad, por cuanto se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación”.

La competencia contempla:

- 1) **conocimiento** (lo que el hombre sabe);
- 2) **habilidades** (lo que el hombre puede, lo que consigue);
- 3) **lo que quiere** (motivación y coraje ante determinada situación).

Claude Lévy-Leboyer, otro importante autor en la materia, afirma: “Las competencias constituyen, por una parte, un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo; y por otra, las cualidades individuales necesarias para comportarse de una manera satisfactoria”.

En tanto Rubio Anzano dice: “El desempeño de cualquier rol profesional exige conocer y dominar junto a capacidades conceptuales y técnicas un conjunto de habilidades sociales que permitan al profesional crear una relación eficaz y satisfactoria con los demás, sus compañeros y clientes”.

Por último, dos profesores de la Universidad de Madrid, Santiago Marín Pereda y Francisca Berrocal Berrocal, expertos en técnicas de gestión, afirman sobre la competencia: “Es un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”.

Cuando se califica a un trabajador como excelente, significa que se ha encontrado a alguien con el perfil del puesto que uno había definido previamente y que esta persona desarrolla sus funciones con idoneidad.

## COMPONENTES DE LA COMPETENCIA

**Saber:** de nada sirve la simpatía para atraer a la gente si no se cuenta con los conocimientos para responder a una pregunta determinada. El saber, en cualquier orden de la vida, es prioritario.

**Querer hacer:** la motivación es necesaria para tener predisposición para encarar cualquier actividad dentro de la empresa. La positiva interacción con la gente va más allá de los conocimientos que se tengan.



**Saber estar:** las actitudes, los intereses, la presencia, el modo de comportarse ante un cliente, son todos aspectos esenciales a considerar.

**Saber hacer:** las habilidades y destrezas que tenemos para tratar con la gente nos permiten completar satisfactoriamente lo requerido.

**Poder hacer:** sin medios ni recursos es imposible llevar a cabo las actividades que nos proponemos.

Una buena combinación de estos ítems hace a la competencia en un individuo. Para un determinado puesto de trabajo hay que elaborar por escrito el perfil de exigencias que se desea. De esta manera, se puede saber si un candidato tiene las competencias definidas en el perfil del puesto.

## COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Las siguientes son algunas características que deberían considerarse dentro de un perfil de exigencias para un puesto laboral en un gimnasio:

- Aprendizaje
- Flexibilidad
- Decisión
- Comunicación
- Atención constante
- Personal capacitado
- Planificación y organización
- Solución de problemas
- Trabajo en equipo
- Mejora continua
- Liderazgo

## PERFIL POR COMPETENCIAS

**Director:** para acceder a este puesto es conveniente que el aspirante sepa sobre economía, aspectos financieros, recursos humanos y que maneje con fluidez algunas herramientas de marketing.

**Coordinador de deportes:** se recomienda especialización continua y acabados conocimientos técnicos sobre las distintas actividades que ofrece el gimnasio para concertar medios y esfuerzos para la acción común.

**Repcionistas:** lo aconsejable es que esta labor la desempeñen personas enfocadas 100 por ciento en los clientes.

Una vez definidos los perfiles de cada puesto vienen las siguientes etapas:

- Entrevistas
- Selección
- Contratación
- Entrenamiento de competencias
- Evaluación permanente de los recursos humanos

## ■ ENSEÑANZAS DEL TITANIC

Se puede trazar un paralelismo entre las organizaciones empresariales y la mítica embarcación hundida en 1912 en las aguas del océano Atlántico, ya que ciertos errores que precipitaron la tragedia de ese gigantesco barco se observan actualmente a diario en muchas empresas.

Estas son algunas de las enseñanzas que dejó Titanic.

- **La arrogancia tiene un precio**  
Saber el alcance de nuestro accionar y nuestras limitaciones nos puede conducir al destino buscado.
- **La experiencia, en algún punto, también puede ser negativa**  
Las experiencias pasadas son valiosas. El empresario nunca deja de crecer y de aprender. Pero sentir que se conoce muy bien el terreno donde uno se mueve, muchas veces puede jugarlos una mala pasada.
- **Un gran barco con un pequeño timón**  
Una megaestructura no garantiza el éxito. Es preciso contar con una conducción responsable y dinámica.

- **Lo importante está bajo la superficie**  
Personal comprometido con su actividad es sinónimo de gimnasio concurrido. Aquí la diferencia está en los recursos humanos.
- **No había botes salvavidas para todos**  
Los gimnasios pululan. Sólo los mejor estructurados permanecerán en pie.
- **Las comunicaciones no deben cortarse**  
El diálogo fluido entre todos los actores de la organización es esencial para el logro de las metas.
- **Labor de la orquesta**  
No siempre el camino es recto. Hay flujos y reflujos. Recuerde que mientras el barco se hundía, la orquesta seguía tocando.
- **Contar con una buena tripulación**  
Como ya se señaló, hay que definir con anticipación el perfil del personal que se está buscando para que quien ingrese a la empresa responda a las necesidades requeridas sin que esto demande un elevado costo en su formación y entrenamiento.

---

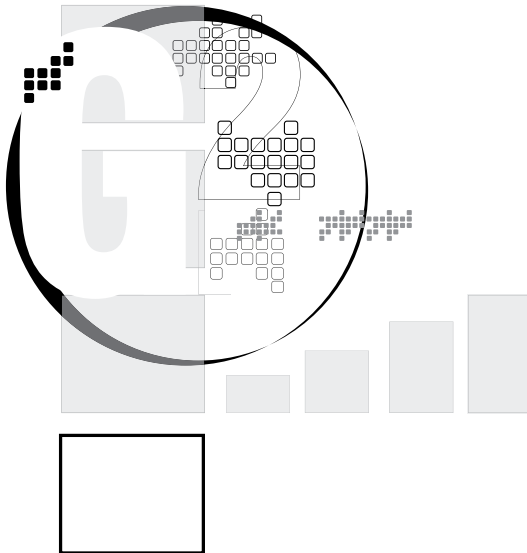
*(\*) Profesor de Educación Física. Posee una maestría en Dirección y Administración del Deporte de la Universidad Politécnica de Madrid, UCM; es profesor de la Universidad Autónoma de Madrid en el Área de Gestión Deportiva y miembro de la European Association of Sport Management.*



CAPÍTULO

6

# RETENCIÓN





# Cómo mejorar la rentabilidad sin perder clientes

**Orador:** Almeris Armiliato, consultor y director de Inner GP. (\*)

**Evento:** Ciclo de Conferencias, ExpoFitness 2005.



Aunque muchos gimnasios del mercado están **bien equipados**, instalados y ubicados, el precio que cobra la mayoría es **muy bajo**. Además, el alumno-cliente, por lo general, **no recibe el beneficio buscado**. Y por más que la propuesta sea interesante, si el cliente no la percibe, ésta no se consolida.

Pero éste es un problema que no se circunscribe a un mercado específico, sino que es mundial, y su origen es la **incapacidad** de brindar lo que el cliente necesita. Por lo general, en la actualidad, los clientes van a los gimnasios en busca de peras y, en cambio, reciben bananas.

Tal es así que muchas veces los profesores permiten que el alumno-cliente realice determinados ejercicios en la sala que probablemente **no le reditúen beneficio alguno**. En este sentido, hay que tener en cuenta que la gente no conoce lo que ocurre con su cuerpo cuando realiza una actividad física.

Las personas no saben que, con un entrenamiento con intervalos, se consume mayor cantidad de calorías que con un entrenamiento continuo. Es el profesor quien tiene que **informárselos** y decirles también que deben incorporar buenos hábitos alimentarios para ver realmente mejoras en su condición física.

## ▣ PROFESORES CALIFICADOS

En el mercado existen profesores bien preparados para el entrenamiento, pero que no así para ofrecer la ayuda que busca quien asiste a un gimnasio. De hecho, la mayoría no sabe por ejemplo que si el **viernes** el gimnasio está **vacío**, ése es un indicador claro de que hay un **problema** a solucionar.

Alrededor de 46 por ciento de los clientes frecuenta el gimnasio **menos de 6 veces al mes**. Existe un fundamento deportivo que dice que el intervalo de entrenamiento, para obtener resultados, no debe superar las 48 hs. Por lo tanto, el viernes el gimnasio debe estar a pleno. Y el profesor debería conocer esto.

Entonces, ¿cómo revertir la situación? Fácil: contratando **profesores calificados**, que se comprometan con su actividad y con el cliente. Y además si el dueño del gimnasio **estimula** al profesor para que logre la asistencia del **cliente** el viernes, éste último se siente mejor y concurre más. Y al ver los resultados, **renueva la cuota**. O sea que la conveniencia es mutua.

Pero para que esto ocurra, el coordinador debe **organizar** de forma adecuada el nivel y la variedad de las clases ofrecidas. Así, a medida que se logra el mismo volumen de asistentes los lunes que los viernes, el tiempo de permanencia de los clientes **aumenta** a casi el doble.

En síntesis, un incremento de la **calidad** del servicio en el gimnasio dará como resultado una **mayor rentabilidad** para el negocio.

## ▣ MOMENTOS CLAVE

Como ya señalamos, en general, la **atención** al cliente en los gimnasios es **deficitaria**. Para revertir esta situación y mejorar el funcionamiento de su empresa, existen en este proceso dos **momentos cruciales** para lograr una buena atención: 1) cuando el alumno-cliente llega, y 2) cuando éste se va.

Al ingresar al gimnasio, el cliente tiene que poder identificar de inmediato al profesor, quien debe estar adecuadamente vestido para facilitar que esto suceda. Además, es **indispensable** que el profesor brinde **pronta atención** a esta persona tanto cuando llega como cuando se va del lugar.

Pero este tipo de **compromiso** con la calidad debe comenzar, en realidad, con el personal de la recepción desde el momento en que un potencial cliente (visitante) entra por primera vez a informarse y a conocer las instalaciones del gimnasio. Por eso la **inversión en capacitación es vital**.

Poner los mayores esfuerzos en este aspecto forma parte de un plan sólido y elaborado que le va a reeditar beneficios al gimnasio, tanto en el corto como en el largo plazo. Y tenga presente que el **aumento de la cuota** está íntimamente relacionado con las **prestaciones** que se brindan.

## MONITOREOS CONSTANTES

Un cliente o alumno de riesgo, para un gimnasio, es aquel que **no tiene días asignados ni horarios** para entrenar, que **no conoce a nadie** en el lugar, que sólo concurre allí en **verano**, que tiene problemas para **relacionarse** con la actividad física o que desconoce los resultados que puede obtener con ésta.

Para este tipo de cliente existe una herramienta que brinda resultados óptimos para ofrecer un servicio de mayor calidad y poder así cobrar mensualmente un valor de cuota más alto: son los **grupos de acompañamiento**.

El **compromiso del profesor** con este tipo de alumnos tiene que plasmarse desde el **ingreso**: debe saludarlos, crear empatía. Luego, durante la clase, es propicio utilizar, por ejemplo, el momento de la corrección para **motivarlos** a través del **elogio**.

Y **al finalizar** el entrenamiento, lograr el compromiso de que **van a volver** al día siguiente es fundamental también. A las personas, en general, les cuesta tener **regularidad** en la actividad física. Por lo tanto, un buen profesor, en esos casos, debe trabajar para revertir esa situación y crearles el hábito.

Asimismo el alumno-cliente debe **saber qué resultados** logra con su ejercicio físico. Y es tarea del profesor informárselo. Además, éste debe aprovechar los momentos adecuados, como el intervalo de una clase, para **comunicar los beneficios** de realizar determinada actividad.



De este modo, el profesor ayuda al alumno a adquirir conciencia no sólo de su esfuerzo, sino también a **revalorizar la clase** que está tomando. Como consecuencia, un aumento en la cuota será percibido como algo lógico.

## ■ EVALUACIONES DEL STAFF

El dueño del gimnasio puede **evaluar a su equipo de profesores** de forma sencilla a través de lo que llamamos “planilla de monitoreo”. A continuación, como ejemplo, se detallan algunas de las preguntas para dicha evaluación:

- ¿Esperó el profesor al alumno en la puerta? - **Sí / No**
- ¿Les dio especial atención a los alumnos nuevos? - **Sí / No**
- ¿Tenía el profesor todo su material organizado? - **Sí / No**
- ¿Se había preparado para la clase? - **Sí / No**
- ¿El profesor mostró entusiasmo? - **Sí / No**
- ¿Saludó y luego felicitó a los alumnos por haber realizado la clase?  
**Sí / No**
- ¿Llamó a los alumnos para que lo fueran a ver después de la clase y les brindó atención especial? - **Sí / No**
- ¿El profesor creó un sólido compromiso para la próxima sesión?  
**Sí / No**

Recuerde que esta lista no es definitiva. Puede incorporar las preguntas que crea conveniente para el **éxito de la gestión** en su gimnasio. Ésta es una evaluación sencilla que cualquier gerente o colaborador puede hacer a diario.

**Educación, atención y prontitud** son pilares fundamentales. Téngalo presente: buena **capacitación** del personal y **rentabilidad** van de la mano.

Donde hay un profesor capacitado no hay **salas de entrenamiento vacías**. Es conveniente también, claro está, la presencia de un **coordinador**, figura clave dentro del gimnasio, que guíe a los profesores de su equipo.

Por otro lado, es bueno que los **profesores roten** en sus puestos cada 3 años, no así los coordinadores. Luego de ese período, los profesores no necesariamente deben irse. Pueden ocupar otro puesto o función dentro del establecimiento, como la de coordinador, entrenador o jefe de un grupo.

## ■ PROGRAMAS ESPECIALES

La venta de **entrenamiento semi-personalizado a grupos reducidos** se está expandiendo de manera considerable. Esta alternativa es provechosa para el alumno-cliente porque los costos que paga son menores que si contratara el servicio de forma particular, y también es rentable para el gimnasio y el profesor, porque dos o tres alumnos toman la misma clase al mismo tiempo.

Otro recurso interesante para generar ingresos para el gimnasio es crear **programas especiales de entrenamiento**. Por ejemplo, los programas de doce semanas con grupos pequeños de personas que quieren perder peso, haciendo actividad física y siguiendo una dieta equilibrada. Una **nutricionista** acompaña todo el proceso y un profesor los guía permanentemente.

Este producto tiene la particularidad de que se le cobra al cliente hasta tres veces más de lo que paga por su mensualidad, la cual además debe seguir abonando en forma regular.

Como parte de la estrategia de marketing de estos programas especiales, se les suele sacar a los clientes una foto al comenzar y al finalizar el programa. Esto resulta muy útil tanto para el alumno, que puede comprobar sus avances y mejoras, como para el gimnasio, que lo utiliza como **promoción**.

Tenga en cuenta, sin embargo, que hay alumnos que no se sienten cómodos cuando se los expone mediante **fotografías**. Por eso, esto no debe ser obligatorio en el programa. Pero, en general, la iniciativa tiene una buena aceptación, y sirve para que otros también quieran sumarse.

Para que estos programas tengan **difusión**, se colocan afiches y se ofrecen charlas, dictadas por el profesor a cargo, al término de las cuales se ofrece a los presentes la posibilidad de inscribirse al programa con un descuento especial. El porcentaje de inscriptos en estas ocasiones es muy alto.

Pero recuerde: la **actitud positiva** y el **compromiso del profesor** para que el alumno logre bajar de peso son primordiales para el **éxito** del programa. Con un buen marketing, siempre hay mercado para este producto. Generalmente se incorpora a este programa entre 12 y 18 por ciento de los clientes. La **inversión** es muy **baja** y la **ganancia, importante**.

## ■ COBRO DE MATRÍCULA

Cobrar **matrícula** de inscripción es recomendable cuando el gimnasio tiene más de la mitad de su capacidad cubierta, pero primero hay que crear la **cultura de la matrícula**. Su aplicación se puede justificar alegando que sirve para mantener las instalaciones y conservar una “cuota accesible”.

La matrícula no se vuelve a cobrar si el alumno permanece en el gimnasio; en caso que abandone, al regresar se aplica una tasa de rematriculación. El costo de esta matrícula puede rondar el 70 u 80 por ciento de la cuota, y al momento del pago de la misma siempre es bueno **regalar** una remera, un gorro, etc.

Los nuevos clientes suelen responder de manera positiva ante este rasgo de conducta del gimnasio. Y aunque lo que se obsequie resulte más caro que la matrícula en sí, como muchas veces ocurre, no importa: **el objetivo está logrado**. Por el contrario, si la matrícula no se cobra, no hay que dejar pasar la oportunidad y **difundirlo** como una **ventaja** ante el potencial cliente.

Algunos gimnasios **premiar a sus clientes** devolviéndoles el valor de la matrícula si permanecen más tiempo entrenando. Es una opción válida. Pero no es recomendable promocionar el gimnasio haciendo especial hincapié en esto, sino en que allí se ofrece **el mejor servicio** al cliente.

## ■ AUMENTO DE CUOTAS

Es vital saber cuándo es el momento oportuno para aumentar el precio de la cuota, y el dueño del gimnasio debe ser consciente de esto. La gente está dispuesta a pagar por un **buen servicio**, ofrecido por un profesional calificado.

El profesor saludando a cada cliente a la entrada y salida de las clases, los programas especiales, los grupos de entrenamiento semi-personalizado, las explicaciones bien fundamentadas, el seguimiento exhaustivo de cada cliente, la atención especial a los principiantes, etc. Todos estos aspectos **hacen la diferencia** a la hora de aumentar la cuota.

Pero tenga en cuenta que su gimnasio no debe conocerse en el vecindario o en la ciudad por ser el más caro, sino por ser el que brinda **la mejor atención**, por ser un lugar donde se **logran los mejores resultados** y donde se percibe que lo que se entrega es más de lo esperado. He aquí la **diferencia sustancial**.

Sin perjuicio del lugar donde esté su gimnasio, en una ciudad grande o en una pequeña, usted puede **aumentar su cuota**. Pero para hacerlo es **clave** brindar un **servicio de excelencia**. El aumento debe ser paulatino, a medida que nota que sus clientes se van satisfechos y que elogian sus servicios.

---

*(\*) Director de la consultora brasileña Inner Gestión de Personas y de los gimnasios Fitness Friends. Conferencista de IHRSA y de Fitness Brasil. Es uno de los consultores más reconocidos del mercado brasileño.*



# Conquiste a sus clientes

**Evento:** Ricardo Cruz, consultor de FitBiz (\*)  
**Evento:** Ciclo Conferencias ExpoFitness 2005.



Entender por qué los clientes van al gimnasio, saber qué es lo que esperan de sus servicios, descubrir por qué lo abandonan y planificar qué hacer para retenerlos por más tiempo deberían ser los objetivos centrales de cualquier gerente que desee afianzar y consolidar su empresa en el mercado.

**La competencia que enfrentan los gimnasios es cada vez mayor**, pero no sólo por la proliferación de nuevos gimnasios sino porque otras empresas de servicios, de diferentes industrias como gastronomía y hotelería, incrementan las expectativas del consumidor fijando estándares de calidad más altos.

Entonces, el cliente que se acerca al gimnasio espera recibir allí un nivel de atención igual o mejor que el que obtuvo, por ejemplo, la noche anterior cuando fue a cenar al restaurante de la otra cuadra. Pero además de ocuparse de garantizar determinado nivel de servicios, el gimnasio debe vender.

Como cada vez es mayor la oferta, el número de visitas espontáneas a los gimnasios se reduce porque, a diferencia de años anteriores, el consumidor tiene ahora la posibilidad de elegir entre más opciones. Entonces, **atraer visitantes demanda inversiones cada vez mayores** en marketing.

Por consiguiente, vender es más caro y más difícil. Frente a este escenario, los gimnasios comienzan a **prestarle cada vez más atención a la retención** de sus socios. La mayoría ya sabe que adquirir un nuevo cliente es entre 5 y 8 veces más costoso que conservar a sus actuales miembros.

Para obtener buenos resultados, tanto en ventas como en retención, el gimnasio debe necesariamente contar con una infraestructura de un nivel al menos aceptable. Entre otras cosas necesita buenos equipamientos, atractivos estéticamente y correctos funcionalmente.

Sin embargo, hasta el mejor equipamiento puede convertirse en el peor si el gimnasio no cuenta también con un eficiente grupo de profesionales para atender a sus clientes. La mayoría entiende hoy que a los aparatos los puede adquirir cualquiera que tenga el dinero suficiente, pero **su personal es único**.

## ■ ¿POR QUÉ VIENEN?

No están a gusto con sus cuerpos, se sienten fuera de forma, gordos, flacos, con poca masa muscular, buscan amigos... Existen una serie de factores que acercan a una persona hasta un gimnasio a pedir ayuda. **Todos los clientes tienen una necesidad y buscan soluciones** en nuestras empresas.

El **primer contacto** que el cliente tiene con el gimnasio es muy **especial**. Ése es el momento en el que **hay que sorprenderlo**, para que al irse del lugar sienta ganas de regresar al día siguiente a buscar lo que le fue prometido en el mismo instante en que concretó su inscripción: una solución a sus problemas.

Satisfacer a este cliente usualmente no resulta fácil. En general, tiene **muchas expectativas puestas en el gimnasio**, motivo por el cual si recibe menos de lo que espera, se sentirá defraudado y cancelará su membresía. Por el contrario, si está feliz y satisfecho con el servicio, su permanencia está casi garantizada.

Si el gimnasio cumple con las expectativas del cliente y logra su lealtad, inmediatamente se transforma en referencia de buena atención para la persona. Éste es el mayor desafío para cualquier empresa del rubro y serán sus empleados quienes inclinen la balanza en uno u otro sentido.

Los aparatos de gimnasia son objetos inanimados que no tienen la capacidad de transmitir emociones. Por el contrario, los empleados son los que pueden **contagiar diversión y alegría a sus clientes**. Ellos son la cara y la fuerza de su negocio y como tales debería usted cuidarlos y respetarlos.

## ¿POR QUÉ SE VAN?

También son varias las causas que pueden llevar a una persona a dejar la actividad física. “*Problemas económicos*” es una de las más comunes. Si una persona se quedó sin empleo, es muy probable que abandone el gimnasio fundamentalmente porque lo considera un gasto superfluo.

Un “*cambio de domicilio*” del socio también puede significar su alejamiento, ya que la mayoría no está dispuesta a trasladarse más de 10 minutos para llegar al gimnasio. Pero uno de los motivos de abandono más comunes es el “*cambio de prioridades*” en el cliente. **El gimnasio deja de ser importante.**

Cuando esto ocurre **el cliente ha perdido motivación** respecto al tipo de actividad que hacía y muchas veces también respecto al profesor. Habrá que crear entonces nuevas actividades y buscar un enfoque distinto para recuperar la atención de este cliente antes de perderlo definitivamente.

La “*inaccesibilidad de los propietarios y gerentes*” también es motivo de abandono (en 5% de los casos) ya que estas figuras son las encargadas de generar relaciones y crear empatía con los clientes. El “*equipamiento fuera de servicio*” y la “*falta de limpieza*” son otros causales de alejamiento de socios.

“*La superpoblación*” también es un gran problema, que no está solamente relacionado con un exceso en el número de clientes, sino también con una mala distribución de los mismos en las distintas franjas horarias del día, así como entre las actividades que ofrece el gimnasio.

Lo más importante a decir en este punto es que dos tercios de los causales de abandono son reversibles y dependen del equipo de profesionales del gimnasio. Sólo un tercio son situaciones que su gente no podrá modificar. Y recuerde: **65% de sus clientes se va por ser tratado en forma indiferente.**

**Pero no espere recibir quejas para actuar.** Clientes cayados no quiere decir clientes contentos. Las estadísticas señalan que 90% de los miembros cree siempre que el servicio podría mejorarse. Si usted no tiene esto en cuenta a tiempo, sus clientes pueden no darle una oportunidad para mejorar.



## ■ CONQUISTAR AL CLIENTE

Lograr el objetivo de mejorar su nivel de atención no es fácil y demanda un alto grado de perseverancia así como trabajo duro. Pero quien lo consiga tendrá clientes por mucho tiempo y un brillante porvenir. Para alcanzar esta meta, las siguientes recomendaciones le serán de utilidad:

- **Garantíeles un buen inicio.** Ofrezca un servicio especial de acompañamiento para los primeros días en el gimnasio. Un profesor que informe y despeje las dudas de los recién llegados es garantía de un buen comienzo. El cliente se sentirá respaldado y cuidado.
- **Facilite las cosas.** Haga que la actividad parezca fácil sobre todo al comienzo. Programe para sus clientes nuevos entrenamientos cortos, de no más de 30 minutos cada uno.
- **Programas de integración.** También son para los nuevos clientes y sirven para producir encuentros en los que cada profesor explica cómo funciona su clase o modalidad de trabajo.
- **Controle la asistencia.** Si el cliente no concurre, es preciso llamarlo por teléfono, preguntarle la razón de su ausencia e invitarlo a volver.
- **Premie a sus buenos clientes.** Reconozca con algún presente a quienes son constantes en sus entrenamientos. Pero no les haga ningún descuento. La idea es sumarle valor a su propuesta sin alterar el precio.
- **Controle la frecuencia.** Si el cliente disminuye a la mitad la frecuencia con que asiste al gimnasio, indague qué acontece. Ofrézcale una clase sin costo con un personal trainer o una sesión de masajes para motivarlo. No deje que siga disminuyendo su frecuencia de uso.

El primer mes, el 40% de los socios **frecuenta** el gimnasio **menos de una vez a la semana**. Se sugiere establecer un **contacto muy intenso** con ellos durante ese periodo inicial. Asegúrese tres o cuatro encuentros en los primeros catorce días. La tercera semana será **crítica** porque es cuando **un tercio de los clientes abandona**.

- **Estimule una mayor participación.** Si el cliente sólo usa el área de aparatos, las chances de que abandone son mayores a que si realiza alguna otra actividad más en el gimnasio. “*El cambio*” es el mejor ingrediente para estimular a una persona y motivarla.
- **Apuesta a la socialización.** Facilite la interacción entre sus clientes. Estos deben hacer amigos dentro del gimnasio para tener con éste algún tipo de vinculación emocional y afectiva. Si sus socios no conocen a nadie en el lugar, se sentirán perdidos e incómodos.

Organice desayunos, fiestas, competencias, caminatas, etc. para promover la formación de amistades. Cree espacios que estimulen el contacto entre socios: una mesa de metegol, unos sillones, etc. Si el cliente se divierte con amigos, le será más difícil abandonar el gym.

- **Genere referidos.** Cada vez que alguien se inscriba, obséquiele una invitación –con fecha de vencimiento– para que un amigo vaya a conocer el lugar. Haga lo mismo con aquellos socios que frecuentan hace tiempo el gimnasio. Llame a esos invitados y programe sus visitas.
- **Establezca contactos pro activos.** Que el cliente sepa que puede recurrir al personal cuando quiera y que siempre obtendrá una solución.

En resumen, si puede, asegúrese de poner en marcha el siguiente proceso en su empresa:

- En primer lugar, todo comienza con **la relación entre el cliente y el gimnasio**. Asegúrese de obtener 4 visitas suyas en los primeros 14 días. Organice esos encuentros con antelación.
- **Después del primer mes**, asegure un contacto por semana con este cliente para luego reducirlo a un contacto por mes. Los empleados tienen que estar consustanciados con ese procedimiento.
- **Su gerente debe ser accesible.** La persona a cargo tiene que estar disponible para los clientes, una o dos horas al día.

**Ambientes agradables y atractivos.** El objetivo es que los usuarios desarrollen una relación de tipo emocional con el gimnasio para que sientan deseos de volver al día siguiente.

**Atienda las sugerencias de clientes y responda sus consultas rápidamente.** No hace falta hacer todo lo que ellos piden, pero sí es importante darles una respuesta tan rápido como sea posible.

**Fortalezca la imagen del gimnasio.** Consolide la relación empresa-personal-clientes, mediante campañas de marketing interno y externo.

**La satisfacción de las necesidades de sus clientes es un proceso continuo,** que se inicia en su primera visita y se perpetúa mientras dura la relación con estos. Si su staff trabaja con ganas, entusiasmo y alegría, **creando momentos mágicos para los clientes todos los días**, estos permanecerán en el gimnasio.

Un cliente satisfecho será el **principal vendedor de su empresa** y quien lo recomiende con mayor fervor y convicción. El 65% de los consumidores consulta a sus amigos antes de adquirir un producto o de contratar un servicio. La comunicación boca en boca reemplaza la experiencia directa del producto.

Sus clientes llegarán a su gimnasio por diversos motivos, pero se van a quedar allí fundamentalmente por dos razones: **diversión y amistades**. Cualquier competidor puede imitar su arquitectura, comprar sus mismos equipamientos y hasta ofrecer servicios parecidos a los suyos. Pero **ninguno logrará copiar la relación que usted haya logrado establecer con sus clientes**.

---

(\*) *Profesor de Educación Física con posgrado en Administración de Empresas, consultor de FitBiz y coach de Impact Training, firma especializada en ventas para gimnasios.*

# Retención: Nuestra fórmula para crecer

**Orador:** Edgard Gomes Corona, fundador de Bio Ritmo (\*)  
**Evento:** 3ras Conferencias Mercado Fitness 2007.



Bio Ritmo es hoy una de las redes de gimnasios más grandes de Brasil. Nuestra consigna básica es **aprender permanentemente**: de cada experiencia, por insignificante que sea, obtenemos alguna enseñanza.

Hoy, la compañía, que mantiene un crecimiento sostenido desde 1996, cuenta con 12 unidades en San Pablo –que a fines de 2007 serán 15–, con 23 mil clientes y una facturación anual de 25 millones de dólares.

Desde el inicio le dimos una importancia mayúscula a la **marca** y con ésta como plataforma de lanzamiento, comenzaron a vislumbrarse los **buenos resultados**. Creo que gran parte del éxito de nuestra empresa es atribuible al buen desempeño que nuestros equipos de venta han tenido, pero sobre todo al excelente trabajo de retención que venimos desarrollando últimamente.

## LAS VENTAS

Uno de nuestros mayores logros fue obtener un incremento importante en la cantidad de **visitas** mediante acciones de **marketing** y aumentar la tasa de **conversión de ventas**. El círculo se cerró con la retención

—es decir, el cliente fue bien atendido—. Cuando esto se hizo palpable,  **aumentó la rentabilidad.**

**El proceso de ventas es valioso**, pero tiene un techo. Para superarlo se necesita de las herramientas que provee el **marketing**. Con todo el esfuerzo puesto entonces sobre **la marca**, se logró que Bio Ritmo pasase a estar en boca de la gente, que es **una de las mejores formas de hacer publicidad.**

Además de acciones en medios gráficos de primer nivel, comenzamos a ofrecer un mes gratis para aquellos que optaban por un plan anual, descuento en la matrícula para quienes compraban determinado producto, etc. Pero el gran cambio llegó en el momento que implementamos el programa de retención **Face to Face (F2F)**, desarrollado por el australiano **Paul Brown**.

Sabíamos que en ciudades grandes, como San Pablo, la mayoría de la gente es sedentaria, tiene poco tiempo y no le gusta ir a gimnasios. Entonces, mediante el programa F2F comenzamos a prometerle a este perfil de consumidor algo muy tentador: resultados garantizados con tan sólo 30 minutos diarios de actividad física, 3 veces por semana, durante 45 días.

## ■ RETENCIÓN

En ese momento, la retención de clientes se había tornado crítica para nosotros y era un aspecto central a mejorar en nuestra estrategia de crecimiento. Lo primero que hicimos fue identificar las razones por las cuales los clientes dejaban de venir al gimnasio:

- Baja frecuencia de uso
- Resultados no logrados
- Poco o ningún asesoramiento sobre nutrición
- Ningún sistema para monitorear la frecuencia de uso
- Falta de tiempo, quieren gratificación instantánea
- Falta de relación con el staff y de control por parte de éste.

Con F2F entendimos que cuando el cliente entra al gimnasio por primera vez, el profesor tiene que **interpretar sus necesidades y deseos**, es decir el **motivo por el cual llega**. Pero éste no puede inventar con cada usuario un

método de enseñanza distinto, porque se convertiría en una usina de ideas sin parámetros.

Todos los institutos de capacitación que existen tienen un método de enseñanza y está en las manos de los profesores poder llegar a transmitirlo. Los educadores, pedagogos y orientadores deben hacer que el conocimiento llegue al cliente y **tienen que sentir la satisfacción de la entrega**. Lo mismo buscamos nosotros, con F2F, en Bio Ritmo.

## FACE TO FACE

Habiendo comprendido esto, nos animamos, con el programa **F2F** como arma principal, a firmar con el cliente un contrato por el cual nos comprometemos a devolverle el dinero de su inscripción si éste no alcanza los resultados esperados después de 45 días de comenzado su entrenamiento.

Esta decisión se basa en la convicción de que **este negocio no sólo consiste en ganar dinero**. Como parte de nuestra filosofía, estamos convencidos de que nuestra misión es **cambiarles la vida a los clientes**. Si no logramos eso, quiere decir que no estamos trabajando bien y que no merecemos el dinero.

Al tener estos conceptos bien en claro y compartir esta creencia, los miembros de nuestro equipo toman una posición distinta frente al cliente. La entrega en sus funciones es mucho mayor porque saben que el dinero recibido será el resultado de un trabajo bien hecho, a conciencia.

### **a) Fase 1**

La primera etapa en la relación con el cliente consiste en lograr que, en 45 días, éste entienda qué es la actividad física. Ésta es la fase de **transformación de un individuo** que no tiene el hábito de la práctica de ejercicios en uno que sí lo tiene. Esta instancia del proceso demanda invertir mucho tiempo en el cliente.

### **b) Fase 2**

La **segunda fase** se denomina **descubrimiento**. El cliente reconoce a esta altura el cambio que comienza a advertir en su cuerpo: se siente más **tonificado**, aprecia que ha **reducido centímetros** de su cintura, etc.

Se parte entonces de una **primera consulta de evaluación física** con el instructor y juntos, profesor y cliente, crean el **tipo de entrenamiento** o actividad más apropiado para llevar a cabo. Inclusive se le entrega al socio variada información escrita y la rutina a seguir.

Todo el proceso está controlado por una **agenda de telemarketing**. En caso de faltar a la cita, el profesor se encarga de comunicarse con el cliente para fijar un **nuevo encuentro**. De este modo, el cliente advierte esta preocupación del gimnasio hacia él y el grado de compromiso que experimenta es mayor.

Se realizan entrenamientos de fuerza, cardiovasculares y de elongación con un acompañamiento alimentario. Después de la matrícula y de las entrevistas de asesoramiento, el staff del gimnasio sabe que debe **crear en el socio principiante valores como confianza, hábito, estímulo, coraje y saber**.

## ■ RESULTADOS

Al cabo de un mes de entrenamiento se toman las medidas de distintas partes del cuerpo del cliente y luego se lo vuelve a controlar, para comprobar los resultados, cada 60 días. La experiencia en Bio Ritmo en los últimos dos años y medio demostró que el **ciento por ciento de los clientes estuvo conforme con lo realizado y no hubo devoluciones de dinero**.

Los efectos logrados con F2F han sido muy positivos. El promedio de pérdida de peso de quienes participan del programa es de 2 kilogramos el primer mes; con una reducción de cintura de 2 cm. Con estos resultados a la vista, el incremento en el nivel de ventas en todos nuestros gimnasios fue notorio.

Desde el comienzo el programa se sustentó en **contactos telefónicos, cartas, e-mails**, con el fin de que el hábito de concurrencia perdurase en el cliente. Los logros que los miembros del programa fueron obteniendo se plasmaron con el tiempo en una mejora en la retención del 25 por ciento.

En un principio, para los consultores de venta de Bio Ritmo el precio del programa F2F era una dificultad, ya que equivalía al 30 por ciento del salario promedio de Brasil. Por este motivo, lo consideraban alto. Sin embargo,

cuando se hizo manifiesto que el programa efectivamente cambiaba la vida de las personas, el precio pasó a un segundo plano y el problema desapareció.

El personal de la empresa, en su totalidad, es consciente hoy de que el leitmotiv de la organización es **brindar resultados** –y que el mercado lo sabe–. Su desempeño, entonces, gira en torno de esa premisa.

La empresa creó una visión distinta que le dio significado a cada miembro del staff. Se **unificaron discursos** en todos los departamentos de la compañía. Para esto se implementaron reuniones en las que el equipo se abroqueló tras un objetivo. Todo esto generó **cambios cualitativos**.

El proceso que implementamos nosotros funciona si se cuenta con un **equipo con un alto nivel de desempeño**. Es decir, si su staff se compromete de manera mancomunada en pos de una construcción. Nuestro negocio se sustenta en el trípode **equipo con alto desempeño-lucro-cliente fidelizado**.

El **cliente** siente desde un primer momento esa **energía** que transmite el staff, que funciona como motor para llevarlo a alcanzar una **mejor calidad de vida**. En Bio Ritmo tratamos de llevar adelante una empresa diferente del resto, que además de ser rentable, esté inserta en el mercado con **valores** y con un **sentido**. Este objetivo, a todas luces, lo hemos alcanzado.

---

*(\*) Ingeniero químico, con un posgrado en Administración de Empresas. Trabajó la mayor parte de su carrera en la industria del azúcar y del alcohol, hasta que en 1996 decidió invertir en su propio negocio: un gimnasio. Diez años después, Bio Ritmo es una de las cadenas de gimnasios más importantes de Brasil.*



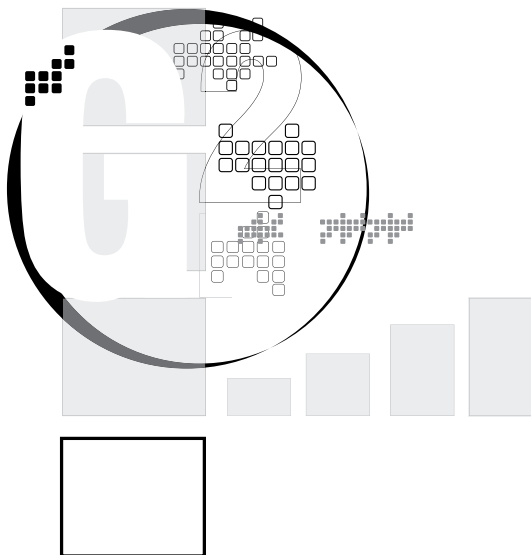




CAPÍTULO

7

# VENTAS





# Del miedo al deseo

Evento: Luis Amoroso, director de la consultora FitBiz (\*)

Evento: 3ras Conferencias Mercado Fitness 2007.



Generalmente, en su día a día, el común de las personas compra productos o servicios que no necesitan. ¿Pero, por qué? ¿Acaso el deseo es más fuerte que la necesidad? Ocurre que las necesidades son subjetivas y la manera de ofrecer un producto puede obnubilar el razonamiento de alguien y despertar su interés.

**Compensación, vanidad y aceptación** son, con seguridad, algunas de las reales motivaciones para tomar la decisión de adquirir un producto o un servicio. **Generalmente se compra para satisfacer un deseo.**

Independientemente del valor monetario, el gimnasio puede parecerle caro o barato a la gente según el alcance que tenga ese deseo. Cuando una persona se acerca a conocer las instalaciones, realiza un análisis en el que se ponen en juego **dos componentes: su deseo y el valor monetario** del gimnasio.

Puede darse el caso de que exista **poco deseo cuando el valor monetario del gimnasio es bajo** y un **gran deseo con un valor elevado**. En ambos casos el precio es equivalente. Los gimnasios pueden tener el mismo valor de cuota, el desafío es despertar el deseo del potencial cliente.

Las acciones para poner esto en marcha tienen como objetivo crear una **valorización del deseo** y sustituir los argumentos racionales por aquellos que se enfocan en la **emoción** y, precisamente, en el **deseo** del potencial cliente.

En el momento de la venta, los **argumentos racionales** son importantes, pero no lo son todo. Los argumentos que se basan en la razón son aquellos que resultan evidentes como las **instalaciones confortables**, los equipamientos nuevos, las **actividades**, la **diversidad de horarios** y la **atención**

## ■ CREACIÓN DE EMOCIONES Y PLACER

Las **emociones** serán las principales responsables de la creación del **deseo**. Los **beneficios** que el cliente puede obtener al usar las instalaciones del gimnasio, son los que van a disparar en él determinadas **emociones**.

Cuando el gimnasio cuenta con **instalaciones confortables**, ofrece **comodidad**, ése el **beneficio**. Pero lo que el cliente siente es **tranquilidad**. Ésa es la **emoción** que alcanza gracias a las instalaciones confortables.

Al estar provistos de un buen **equipamiento**, los concurrentes consiguen **resultados rápidos** –beneficios–; y esta rapidez en lograr sus objetivos les permite **sentirse realizados** –emociones–.

Con **variedad en el horario de las clases** se obtiene **flexibilidad**, es decir, **libertad de acción** para el cliente. Una **buena atención** se relaciona con la **seguridad**, y la emoción que esto conlleva se traduce en **confianza**.

La **razón** tiene muchas veces la única finalidad de justificar el verdadero motivo de la compra, que es el deseo. **¿Cómo se logra realizar ventas al tener el deseo como basamento?** El cambio es cualitativo: el potencial cliente privilegia la experiencia de compra por encima de una oferta de precio. Su percepción de valor es totalmente diferente cuando se actúa sobre su deseo.

Para muchas personas, **un gimnasio que se diferencia del resto** es mucho más **significativo** que la economía en el precio. Y esto se demuestra en el campo de acción: en la manera de recibir a los potenciales usuarios desde el momento en que llegan y en la forma de conducir las ventas.

Si no se tiene la información mínima del visitante (nombre, teléfono, correo electrónico, etc.) realizar la venta va a resultar complicado. Pero, por el

contrario, con estos datos en la mano será posible llamar a la gente e invitarla para que vuelva nuevamente al gimnasio a tomar una clase de prueba.

## ■ CAMBIO DE ACTITUD

Poner en funcionamiento este mecanismo y generar en las personas el deseo de la actividad física y el gimnasio, requiere estar preparado. Para eso, desde el momento inicial de la venta hay que ponerse en el lugar de **anfitrión**.

El proceso de cambio necesario para que los encargados de la atención al público entiendan esta nueva filosofía es fundamental y demanda aproximadamente unos tres meses. Ése es el tiempo que insume el cambio de **mentalidad** y de **comportamiento** del 50 por ciento de los empleados.

## ■ PRIMERA IMPRESIÓN

Al momento de la bienvenida es necesario causarle al visitante una buena primera impresión. Una idea muy simple que da resultados es colocar un adhesivo de color verde en el piso del gimnasio, haciendo un paralelismo con un semáforo, que remite a atravesar el umbral de entrada con seguridad.

Ésta es una manera de hacer que las personas tengan una primera impresión positiva, a un costo reducido. Este adhesivo no es para siempre y conviene rotarlo cada cierto tiempo. En temporada alta, cuando hay un mayor volumen de visitantes, puede colocarse otro adhesivo especial en la recepción.

## ■ ¿CÓMO SE PREPARA EL PUNTO DE VENTA?

Hay que ambientarlo estratégicamente para que sea atractivo a los ojos del visitante. Por ejemplo, los **carteles móviles colgantes** con promociones llaman mucho la atención y son efectivos. También los **aromas** son un vehículo para **llegar al cliente** de una manera sensorialmente diferente.

El observar las grandes cadenas de comercios también ayuda. Note que en los mostradores de estos lugares se encuentran productos adicionales con

el claro objetivo de tentar a quienes advierten su presencia. Si su punto de venta también está armado con imaginación y personalidad, y su fuerza puesta en **crear emociones** en quienes visitan el gimnasio, el primer paso está dado.

Lo que buscan los clientes, cada día más, es aquello **diferente** y **exclusivo**. Entonces, se puede averiguar qué hay de especial y sobresaliente en la zona adonde está emplazado el gimnasio, para poder luego implementarlo.

Sin embargo, no es lo mismo que surja como idea espontánea del dueño que a partir de un estudio sobre el perfil del público asistente. Esos diferenciales van a hacer del gimnasio el lugar donde la gente sienta ganas de estar y tienen que presentarse en el momento de la venta con la idea de crear emoción.

Ejemplos para tornar **diferente** su establecimiento pueden ser una guardería, una sauna, que haya armarios disponibles sin costo, que las clases de indoor tengan luces y humo como en una disco. Son todos recursos válidos.

Los estudios de marketing demuestran que para conseguir éxito con una empresa, **se deben tener al menos 10 diferenciales**. Pero dado que el mercado actual de fitness es tan competitivo, si se comienza con tres y luego se incrementa a cinco, puede considerarse un buen principio.

## ■ MOSTRAR EL CAMINO

Esto significa hacer que el futuro usuario encuentre lo que busca de una manera fácil y accesible. En ocasiones, en ciertos gimnasios la grilla de horarios no es lo suficientemente clara y a la gente le resulta complicada de entender. Sienten que está escrita con códigos muy particulares, que pertenecen a un mundo que no es el de ellos. En este caso, recuerde que **sencillez es sinónimo de utilidad**.

¿Qué buscan las personas cuando concurren a un gimnasio? Algunas realizar trabajos de fuerza, otras entretenimiento, relax o un ejercicio cardiovascular. Se les podría allanar el camino si se **reemplazan las palabras en la grilla, por colores**. En una opción. De esta forma el cliente sabe que el rojo, por ejemplo, pertenece a trabajos de fuerza.

También debe ser simple la manera en que **los precios se presentan**, ya que ésta influirá en la **toma de decisión del cliente**. Al brindarle muchas opciones de compra, será más difícil que se decida rápidamente.

Por eso, es recomendable **simplificar** lo que se ofrece y presentarle al cliente **dos opciones**. Una a corto plazo y otra, a largo plazo. Es entendible que siempre se quiera vender planes de largo plazo, pero para que la venta se concrete, lo conveniente es mostrarles sólo dos alternativas para que éste tome una rápida decisión.

## ESTIMULAR EL DESEO

Una alternativa sencilla y efectiva para lograrlo es **trabajar con testimonios**. Esto significa tener la declaración y la foto de aquellos que acrediten haber logrado lo que buscaban con el entrenamiento. Puede colgarlas en cuadros en la pared, en lugares de alta circulación. Y mucho mejor es si se obtiene el testimonio de alguien que sea reconocido dentro de su comunidad.

## SUPERAR LAS OBJECIONES

En repetidas oportunidades las ventas no se concretan debido a las objeciones que argumentan los clientes. ¿Cuáles son las más comunes?

- Necesito pensar
- Tengo que conversarlo con mi esposo/esposa
- Me gustaría conocer otros gimnasios
- No sé si tendré tiempo
- El precio es muy elevado
- No quiero comprometerme
- No sé si me gustará

Una manera práctica de **superar cada una de estas objeciones** y que no sean una sorpresa al momento de cerrar la venta, es **desarrollar tres respuestas** para cada una. Para llevar esto a cabo de manera efectiva, es importante involucrar tanto a la gente de recepción, de ventas, como a entrenadores.



Contar con un **listado de estas respuestas** será de mucha ayuda. Así, cuando se presenta la objeción, se tienen herramientas útiles para responder adecuadamente al interesado. Este listado debe estar al alcance de la mano y el personal de ventas tiene que leerlo diariamente antes de comenzar su trabajo.

## ■ GARANTÍA DE SATISFACCIÓN

El compromiso con la **satisfacción del cliente** marca una gran diferencia. Una herramienta muy útil en este sentido es la **garantía de satisfacción**, mediante la cual se le asegura al cliente que se le devolverá el dinero de su inscripción, si en los primeros 15 días de haber comenzado su entrenamiento surge algún motivo real por el cual no esté conforme con el servicio.

Muchas veces se logra **superar una objeción gracias a la garantía de satisfacción**. Pero lo más interesante es que las estadísticas muestran que el número de clientes que la utilizan y efectivamente piden su dinero de vuelta es cero.

**Free-pass:** El pase libre puede ser una estrategia o una herramienta de ventas muy convincente, pero hay que utilizarla de la manera apropiada. Como el gimnasio es un servicio distinto, único y valioso, lo que se está obsequiando es algo muy especial y exclusivo. Así debe percibirlo quien lo recibe.

Por lo tanto, no es aconsejable entregar pases libres en mano a desconocidos para que éstos los utilicen cuando quieran. Por el contrario, hay que agendar nombre, teléfono, día y horario en el que cada invitado concurrirá. Una llamada telefónica la jornada anterior a la visita, refuerza ese compromiso.

## ■ GERENTES: VISIBLES VS. INVISIBLES

Se denominan **gerentes invisibles** a aquellos que están en sus oficinas todo el tiempo y actúan detrás de escena. Por lo general, **casi nadie sabe de su existencia**. ¿Qué consecuencias acarrea un gerente que pasa inadvertido? El gimnasio carece de **personalidad**. Esto es negativo, pues es justamente la personalidad lo que lo diferencia de sus competidores, haciéndolo único.

En contraposición, **el gerente visible logra crear una experiencia singular para sus socios en el gimnasio**, ya que es quien le imprime su impronta. Él marca el rumbo que hace toda la diferencia en el negocio. Sin duda alguna, los patrones de comportamiento de un gimnasio reflejan los de su líder.

En síntesis, para tener siempre presente, enumeramos las **diez estrategias** para poner en marcha ese cambio y asegurarse así el éxito en las ventas.

1. Mostrarse como un anfitrión
2. Preparar adecuadamente el punto de venta
3. Diferenciarse
4. Mostrar el camino
5. Estimular el deseo
6. Simplificar
7. Superar las objeciones
8. Comprometerse con la satisfacción
9. Crear la experiencia
10. Volver la gerencia visible

---

(\*) Socio consultor de FitBiz. Desde 1998 ha presentado más de 30 seminarios, y desde 2001 desarrolló y presentó más de 35 proyectos de asesoría en todo Brasil.



# Arquitectura para las ventas

Orador: Arq. Patricia Totaro (\*)  
Evento: Ciclo de Conferencias Expo Fitness 2005.



El gimnasio es una empresa que vende servicios y la arquitectura es uno de sus aliados principales para **atraer clientes, encantarlos y conservarlos**.

¿Entonces, **qué rol juega el arquitecto**? Es el profesional con la **capacidad técnica y artística** para desarrollar **espacios lindos, funcionales y habitables** para satisfacer las necesidades humanas. Éste debe conocer los aspectos sociales, económicos, tecnológicos y culturales de su entorno. ¿Qué hace un arquitecto? Dibuja, construye espacios, los organiza y los decora.

En el ámbito de los gimnasios, el arquitecto puede participar desde el diseño del proyecto, la dirección de la obra y la culminación de la construcción, o bien, puede ofrecer sus servicios para realizar reformas en clubes que ya están funcionando y necesitan una actualización para no quedar obsoletos. Los arquitectos son capaces de lograr cambios importantes con pequeños detalles.

Por ejemplo, una recepción antigua, con un mostrador chico, piso oscuro y poca iluminación en el ambiente, puede —con la ayuda de un arquitecto y un presupuesto muy bajo— convertirse en el entorno ideal para que las vendedoras conversen tranquilas con posibles clientes. ¿Cómo? Tan sólo cambiando **luces, colores y texturas** para influenciar positivamente el humor de la gente.

Comúnmente, se cree que contratar a un arquitecto es costoso. Sin embargo, cuando un empresario del fitness y un arquitecto planifican en conjunto la obra de un gimnasio, **se pueden economizar recursos de manera sustancial**. Y la relación costo-beneficio termina siendo sumamente positiva para ambos.

## ■ ATRAER AL CLIENTE, ESTIMULAR LAS VENTAS

En arquitectura comercial de gimnasios, son cuatro los puntos principales que un profesional tiene en cuenta:

- La fachada
- El escenario
- Fortalecer la imagen
- El objeto de deseo

Para **atraer posibles clientes**, el gimnasio necesita tener una **fachada atractiva** que genere en quienes pasan frente al mismo el deseo de entrar a conocerlo. El segundo paso es **crear adentro un escenario** que haga sentir cómodo al visitante y que provoque en éste ganas frecuentar el gimnasio.

Esta escenografía fortalece también la **imagen** que el emprendimiento transmite, definiendo desde la puerta de entrada a qué grupo socioeconómico está dirigida su propuesta de servicios. Es decir que hay que **orientar el diseño**, la **distribución** y la **imagen** hacia el público que se quiere captar.

El gimnasio debe convertirse en un **objeto de deseo** para el futuro usuario. Desde la instancia de proyecto, es preciso imaginar y planificar cuál será el camino que va a recorrer el visitante para determinar que hará, qué verá primero, qué tendrá frente a él cuando salga de determinado lugar, etc.

Con algunos trucos, como una cascada, una planta o un cuadro, es posible sugerirle sutilmente al visitante el recorrido. Luego de haber visto las instalaciones, se regresa al área de ventas, donde, cómodamente sentados, se le presentan los diferentes tipos de planes que puede contratar y sus precios.

## TAMAÑOS

Conocer en detalle cuál será la superficie del gimnasio, qué tamaño tendrá cada uno de los sectores, qué cantidad de clientes podrán albergar y cuál será el perfil del público a captar, son aspectos centrales del negocio que todo empresario debería conocer para determinar cuánto dinero va a invertir.

**Existen ciertos parámetros** dentro de la industria que es necesario respetar en la construcción o remodelación de un gimnasio para obtener una buena circulación de clientes y optimizar también el aprovechamiento de espacios, evitando la acumulación de gente sobre todo en el sector de vestuarios.

La superficie total disponible debería distribuirse de la siguiente manera:

- **Área de producción: 60%.** Ésta se divide en sala de musculación, sala de gimnasia y piscina.
- **Área operativa: 10%.** Recepción, ventas, gerencia, coordinación, evaluación física y depósitos.
- **Área de socialización: no más del 5%.** Los servicios que se pueden agregar dependerán del tamaño del gimnasio. Podrían incluirse una sala para masajes, alguna tienda pequeña, gabinete de estética corporal, una peluquería, un espacio de recreación infantil, etc.
- **Vestuarios: 15%.** Masculino, femenino e infantil.
- **Circulación: 10%.**

Estos números le permitirán saber, en función de la superficie de su gimnasio, qué cantidad de clientes puede éste llegar a albergar. Las estimaciones son:

- Para la **sala de aparatos:** cada 3 metros cuadrados, un socio por hora.
- En la **sala de gimnasia:** cada 2 a 4 metros cuadrados, un socio por hora.
- En la **piscina:** de 3 a 4 socios por hora en el andarivel.

Una correcta **distribución** de los **ambientes** es fundamental. Algunas características necesarias para lograr la satisfacción del usuario son:

- **Buena circulación:** para que los miembros no se choquen unos con otros todo el tiempo.
- **Confort térmico:** que la temperatura ambiente sea agradable.
- **Confort acústico:** que el sonido del lugar sea el apropiado: ni muy ruidoso ni muy silencioso.
- **Iluminación adecuada:** la que se necesite, dependiendo del tamaño del ambiente.

Es importante integrar visualmente los ambientes. Al llegar, el cliente debe poder observar el movimiento que se produce dentro del lugar. Esto sirve también para que aquellos socios que sólo usan la sala de aparatos, puedan ver mientras entrenan, por ejemplo, cómo es una clase de Bodypump y así quizás en algún momento decidan probarla.

En la fachada del gimnasio es bueno usar vidrios para mostrar y para esconder también, ya que esto ayuda a capturar el interés de las personas que pasan por la calle. Una vez adentro, en la recepción, es ideal que el visitante pueda ver al menos en parte lo que está sucediendo dentro del gimnasio.

## ■ CAMBIOS

Al público que consume gimnasios, en general, le encantan las novedades. Por eso bueno **recrear periódicamente** los diferentes espacios del lugar. De esta forma, el cliente percibe que el gimnasio se preocupa por él e invierte para mantenerlo contento. Algunas modificaciones de bajo costo pueden ser:

- **Revestimientos:** Privilegiar los que pueden renovarse, como la pintura.
- **Accesorios:** Cambiar cuadros, plantas y bancos de lugar regularmente.
- **Luz y música:** los que concurren por la mañana y que probablemente vayan a trabajar luego, deben encontrar un **clima activo**. Esto se logra con música vigorosa e iluminación muy clara.
- Quien concurre por la tarde debe hallar un gimnasio completamente distinto. A esa hora, la gente busca **relajarse**, por lo tanto conviene usar luces que tengan tonos violeta o rojo y sonidos **menos estridentes**.

- **Áreas de socialización:** puede ser un lugar cerca de la cafetería, con mesitas, donde la gente se encuentre con amigos.

## ■ DECORACIÓN

La arquitectura de interiores permite **inducir** lo que el visitante **sentirá** al entrar en cada **ambiente** por medio del uso de determinados **colores** y **texturas**. El objetivo es que el público se identifique con el lugar y para eso hay que contemplar, al momento del diseño, el perfil de esas personas, su nivel socioeconómico, sus gustos, los restaurantes que frecuentan, etc.

Sólo así se podrá convertir al gimnasio en un objeto de deseo para esa gente, capturarla, sorprenderla y hacer que se sienta a gusto allí.

A continuación, como guía, le sugerimos algunos ajustes que puede realizar en el interior de su gimnasio en función del tipo de público que recibe:

- Para los más **jóvenes**, en el área de socialización, conviene optar por un **espacio muy abierto**. La **recepción** debe tener una **imagen ágil** y de **movimiento**, con **colores contrastantes** como el naranja y el azul.
- Para un **público más exclusivo** el espacio cambia de tamaño y puede ser un poco más pequeño.
- Si el gimnasio tiene un **público variado**, ya que concurren familias y gente de todas las edades, es recomendable, en una recepción y en un lugar de mucho paso, **pintar** todo de **blanco** o **crema claro**. El azul es un color casi neutro, que a todos les gusta. Y los detalles pueden ser en un color fuerte como rojo, naranja o coral.
- Cuanto **más sofisticado** es el público, más espejos debe haber en el ambiente. En los **pisos** también se verá la diferencia. Un piso **menos brillante** y más **colorido** apunta a un público **más** joven. En cambio, con gente mayor se usan elementos más **brillantes** y **menos coloridos**.
- En las salas de *Spinning* se suelen utilizar **muchas luces diferentes**, como si fueran discotecas. Por eso no son convenientes los ventanales



grandes. Sólo se deben colocar vidrios a la altura de los ojos para generar interés, porque así se muestra pero se esconde al mismo tiempo.

- Recuerde que los **detalles** son los que le dan distinción a un lugar y, por lo general, son **muy poco costosos**.

## ■ EN RESUMEN

**Tamaño:** primero se debe saber el tamaño de lugar, teniendo en cuenta las áreas ideales que van a componerlo.

**Analizar el espacio en función de las áreas:** calcular las dimensiones de cada sector, capacidad de clientes y cuánto se puede invertir en la reforma o en la construcción.

**Paseo virtual:** conviene imaginarse uno recorriendo el lugar de la misma manera que lo haría un futuro visitante. Entrar y ver un matafuego no es muy atractivo. Cuide los detalles. Coloque delante una planta para disimularlo.

**Mantenga impecable el aspecto de sus vestuarios.** Los visitantes suelen prestarles especial atención ya que son su punto de referencia para evaluar el cuidado y la limpieza de todas las instalaciones. Es preferible que este ambiente no tenga muchos detalles y que sea lo más básico posible.

Realice pequeñas mejoras en forma periódica. Cambie cuadros y plantas, quite aquello que está deteriorado. Su cliente sabrá valor esos detalles. Además, renueve parcialmente el gimnasio, al menos cada dos años, realizando una inversión cercana al 10% de la que hizo al inicio de la construcción. Y, cada cinco años, haga una gran remodelación: cambie los ambientes, el piso, etc.

Recuerde que **el gimnasio debe ser y mantenerse atractivo** para sus actuales y sus posibles clientes. Realice estas mejoras hoy y los resultados de su negocio mañana justificarán con creces la inversión.

---

(\*) *Arquitecta brasileña especializada en el desarrollo de gimnasios y clubes.*

# Ventas para siempre

Evento: Ricardo Cruz, consultor de FitBiz (\*)

Evento: 2das Conferencias Mercado Fitness 2006.



**¿Qué significa vender?** Las respuestas más comunes a este interrogante que suelo escuchar en los seminarios y conferencias que realizo son: mostrar el producto o servicio, sus cualidades, convencer, focalizarse en la oferta, etc.

Pero vender no es convencer, sino **motivar a alguien a actuar**. Es darle razones para que tome una determinada decisión y haga algo al respecto. Así se logra vender. Para esto es necesario poner, en el momento de la venta, el **enfoque en la persona y no en el producto** que se está ofreciendo.

Lo primordial es **identificar** su necesidad. **Descubrir** lo que la persona quiere, lo que precisa y no lo que uno necesita vender. El objetivo de un vendedor debe ser motivar al cliente y **no convencerlo** de que adquiera un producto.

Concentre su atención en:

- La persona**
- La necesidad**
- La motivación**

## LA PERSONA

Entre las características más relevantes de un buen vendedor, figura el ser un individuo **abierto** al que le guste **dialogar con la gente** y al que le agrade el desafío de descubrir lo que buscan las personas.

Una excelente manera de comenzar el primer encuentro con un posible cliente es preguntarle: “¿En qué puedo ayudarlo?”. Si el vendedor se preocupa de verdad por descubrir la necesidad del individuo con el que está, para saber cómo ayudarlo, existen grandes chances de éste obtenga éxito en su venta.

Estar auténticamente interesado por satisfacer las necesidades de esa persona y conquistar su confianza, es una forma de hacer de ese cliente un amigo. Cuando éste siente que el vendedor lo comprende, es el momento en que comienzan a establecerse puntos en común.

## ■ LA NECESIDAD

Cada persona que llega al gimnasio e ingresa para conocer los servicios que allí se ofrecen, tiene **una necesidad distinta**. El objetivo es descubrir **cuál es el motivo** real por el que esa persona se acercó. Qué fue lo que la llevó hasta su mostrador, por qué busca los servicios del gimnasio, qué necesita.

Una vez que se descubre el motivo, la venta se concreta de una manera más fácil y fluida, porque es más sencillo comunicarse. Mejor aún, el vendedor va a **decir lo que la persona quiere escuchar y no lo que él desea comunicar**.

Por el contrario, los vendedores enfocados en el producto, que dedican la mayor parte del tiempo a hablar en lugar de escuchar, resultan muchas veces aburridos para el cliente. Las personas les prestan más atención a quienes las ayudan a conseguir lo que están buscando.

¿Cómo se logra esto? Haciendo preguntas, reuniendo la mayor cantidad de información posible antes de hacer deducciones y sacar conclusiones erradas sobre el cliente. Sólo así podrá el vendedor encontrar en el gimnasio la solución que busca el visitante.

## ■ LA MOTIVACIÓN

Existen dos motivadores que hacen al comportamiento humano: uno es **eliminar el dolor** y el otro, **buscar el placer**. Cada uno de ellos va a disparar

una acción diferente por parte de la persona. El motivador que la moviliza con más rapidez es **eliminar el dolor** o la dificultad que tenga.

Generalmente cuando alguien llega a un gimnasio, tiene un problema que lo motiva a buscar allí una solución. Exactamente eso es lo que el vendedor debe descubrir para determinar qué servicios dentro de su empresa pueden ser la solución para el problema que trae la persona consigo.

**Vender es ofrecer exactamente lo que la persona busca y desea.**

## COMPRAMOS Y VENDEMOS

Cuando alguien acude a una consulta con un médico seguramente tiene un problema de salud y espera que el profesional lo revise, lo diagnostique y, en caso de hacer falta, lo medique. La persona sale del consultorio con la receta en la mano y se dirige a comprar el medicamento para acabar con su dolencia. ¿Qué hizo el médico en este caso? Realizó una venta.

De idéntico modo todas las personas venden diariamente en sus relaciones cotidianas con amigos, con compañeros de trabajo, con el marido, con la esposa, con los hijos, etc. Todos tratan en forma espontánea de **motivar al otro** en tal o cual sentido: vamos al shopping, nos quedamos en casa a ver una película, elegimos la playa para las vacaciones, etc.

## BENEFICIOS Y SOLUCIONES

Cuando alguien llega a un gimnasio no busca aparatos de gimnasia, pantallas de TV, aire acondicionado ni una piscina. Aunque estos importantes elementos, que forman parte de la infraestructura, ayudan en la venta, lo que la persona quiere en verdad son los beneficios que obtendrá a partir de ellos.

En otras palabras, no quiere una cinta de trote, desea adelgazar; no quiere una TV de plasma, desea entretenerse mientras se ejercita; no quiere una piscina, sino aprender a nadar. Y serán las emociones asociadas a esos beneficios las que los motiven a actuar, o sea, a inscribirse en el gimnasio.

En otras palabras: la señora que quiere adelgazar busca la felicidad de mirarse frente al espejo sin pudor; el muchacho que desea aprender a nadar quiere cumplir su sueño de meterse al océano junto a sus amigos en las próximas vacaciones. A ambas personas las motiva un sentimiento. Si visualizan nuestra propuesta como un camino para alcanzar esas emociones, la van a comprar.

El vendedor debe estar convencido del servicio que vende y **creer en la empresa** que lo respalda. Llevar dinero a su bolsillo no puede ser su único objetivo porque si las personas advierten que esa es su preocupación central, se irán del gimnasio sin comprar. **El objetivo primordial debe ser ayudar.**

Es recomendable que los vendedores utilicen regularmente los servicios del gimnasio para así conocer con mayor grado de detalle lo que están vendiendo. Además, de este modo podrán experimentar las mismas dificultades que los clientes al entrenar así como los beneficios que estos obtendrán.

## ■ EL PROCESO

La recepción del gimnasio es el lugar donde se produce el primer contacto con un posible cliente. Es aconsejable que este espacio esté siempre **limpio y ordenado**. Las personas del sector deben también estar bien arregladas, peinadas, afeitados –en el caso de los hombres- y con su uniforme de trabajo.

Al momento del contacto con el potencial cliente, quien lo reciba debe darse a conocer por su nombre, saludarlo e invitarlo a pasar al área de ventas, en caso de que exista una, donde será atendido por la consultora responsable. Lo importante en esta instancia es que el visitante perciba desde el inicio que el gimnasio está preocupado por darle una solución a sus necesidades.

Para poder encontrar esas soluciones, el vendedor deberá hacer preguntas al visitante y prestar mucha atención a la información que éste entrega para así poder clasificarlo como cliente e identificar luego entre los servicios que el gimnasio ofrece aquellos que lo ayudarán a lograr sus objetivos.

Recién ahora llega el momento de recorrer el gimnasio (tour). La idea es evitar mostrarlo como si fuese un museo, algo que sucede la mayoría de las

veces en este rubro. La visita de museo tiene lugar cuando el vendedor pone el foco en el producto y no en las necesidades del cliente.

Estas son las cintas, estas son las bicicletas, esta es la sala de musculación, la piscina, los baños, etc. El vendedor enumera punto por punto cuestiones que están a la vista del visitante, en lugar de mostrarle de qué manera algunos de esos extraños equipamientos podrían ayudarlo a encontrar lo que fue a buscar.

Por el contrario, el tour debe ser **divertido para el visitante**, o sea, mucho más parecido a un paseo por Disney que a una visita de museo. Durante la recorrida, el vendedor deberá transmitirle al visitante los beneficios que obtendrá allí y conectarlo con la emoción que sentirá cuando tenga resuelta la dificultad que lo trajo en primer lugar.

Terminado el recorrido, el vendedor debe comenzar a tratar al visitante como si éste ya hubiera concretado su inscripción y fuese un cliente más. La idea es hacerlo sentir parte del gimnasio. Entonces deberá preguntarle, por ejemplo, cuándo va a concurrir, en qué horarios, cuántas veces por semana, etc.

Recién entonces llega el momento de hablar de precios. Esta charla debe ocurrir en un espacio cómodo en forma rápida, dándole poca importancia, como si se tratar de un detalle administrativo. El vendedor escribe en un papel sólo las dos mejores opciones de planes con sus respectivos precios, en lugar de presentarle al potencial cliente un extenso listado de posibilidades.

El último paso para concretar la venta es pedirle el dinero, una vez más, presentando opciones de a pares. ¿Paga con efectivo o tarjeta? El 70 por ciento de las ventas falla por esta razón: el vendedor no pide el dinero a tiempo.

En resumen, **vender** es tener la atención puesta en la persona para ayudarla del mejor modo posible; es construir relaciones, hacer amigos, conquistar su confianza; es establecer puntos en común; es **descubrir la necesidad del otro para darle una solución**.

Ahora pregúntese de nuevo, **¿qué significa vender?**

---

(\*) *Profesor de Educación Física con posgrado en Administración de Empresas, consultor de FitBiz y coach de Impact Training, firma especializada en ventas para gimnasios.*

# ¿USTED YA LEYÓ **TOP 100**?

**TOP 100** es una recopilación de los mejores artículos publicados por la revista **Mercado Fitness**, desde su edición lanzamiento, en noviembre de 2003, hasta su edición nro 23, de julio de 2007.

En estas 350 páginas compartimos con el lector el conocimiento y las experiencias de decenas de consultores y empresarios del fitness que en cada edición colaboran desinteresadamente aportando contenido para la revista.

Arquitectura, atención a clientes, comunicación, estrategias, marketing, recursos humanos, retención,

ventas, y tendencias, son algunas de las temáticas abordadas por los 100 artículos que componen este libro.

El objetivo de **TOP 100** es promover y consolidar la profesionalización de la gestión en el ámbito de clubes y gimnasios aportando a dueños, gerentes y administradores no sólo información y conceptos sino herramientas concretas, de aplicación inmediata, para mejorar el funcionamiento de sus empresas.

**TOP 100** no es un libro para ser leído y coleccionado solamente, es ante todo **UN LIBRO PARA SER USADO**.



Para adquirir este libro escriba a [info@mercadofitness.com](mailto:info@mercadofitness.com)  
o llame al (54 11) 4115-3524 o 25

Este libro se terminó de imprimir  
en el mes de abril de 2008  
en TALLERES GRÁFICOS SU IMPRES S.A.  
Tucumán 1480, Buenos Aires, Argentina  
Tel/fax: 4371-0029 / 0212  
E-mail: [imprenta@suimpres.com.ar](mailto:imprenta@suimpres.com.ar)  
[www.suimpres.com.ar](http://www.suimpres.com.ar)



**G2** es un libro de lectura obligada para para dueños y administradores de gimnasios y clubes, así como para emprendedores con planes de iniciarse en el negocio de la actividad física y el bienestar.

Es un compilado de los conceptos más importantes desarrollados en las **Conferencias Mercado Fitness** desde el año 2005 a la fecha. En estas páginas, especialistas de nivel internacional revelan los secretos de la gestión y el marketing de gimnasios.

Las 7 leyes de la rentabilidad, claves para conquistar clientes, ventas para siempre, estrategias para el crecimiento, ganar con la excelencia, comunicación eficaz y secretos en la selección de personal. Estos son tan sólo algunos de los títulos que encontrará en este libro.

**G2** tiene como misión ayudar a sus lectores a potenciar la gestión de los gimnasios que conducen o que planean construir, ayudándolos a transitar "el difícil pero fascinante camino del fitness al business".

**G2** es otro libro de negocios para leer y, sobre todo, para usar.