

¿ES RENTABLE EL PUESTO DE FIDELITY MANAGER?

En los años anteriores a la crisis de consumo que todavía estamos atravesando, los clubes de fitness tenían el foco puesto en la captación de socios. Como parte del proceso de mejorar la captación, los clubes fueron incorporando departamentos comerciales que funcionaban independientemente del equipo de receptionistas, o formaron a éstos en ventas. Los procesos de venta se fueron profesionalizando y se marcaron objetivos de altas para las personas que realizaban las altas. Como parte de este proceso, surgió la figura del Director Comercial, que era la persona encargada de definir las estrategias de venta, implantar los procesos y mantener la tensión necesaria para que los ratios de cierre de ventas se mantuvieran elevados.



PABLO LÓPEZ DE VIÑASPRE

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

Hoy vemos como algo muy natural que un club tenga un responsable comercial en su estructura, pero hace tan solo unos años, eso era algo muy poco frecuente. Este cambio se ha ido produciendo de manera natural como una respuesta a las necesidades que fueron surgiendo para mejorar el área de ventas en los clubes.

El hecho de que la mayoría de clubes estén realizando acciones y procesos de captación similares y el aumento de la oferta a mayor velocidad que el aumento de la demanda, están provocando una situación en la que es difícil generar un crecimiento en socios únicamente a través del aumento en la captación.

Por este motivo, los clubes están empezando a poner el foco en la fidelización de sus actuales socios. Es verdad que siempre se ha hablado de la importancia de la fidelización, pero es ahora cuando se están realizando acciones concretas y planes de fidelización para abordar este problema de una manera global.

Ningún club con tasas de abandono elevadas puede crecer actualmente, cosa que sí pasaba hace unos años. Para crecer en socios en la actualidad, hay que ser bueno vendiendo y hay que ser bueno fidelizando.

Poner el foco en la fidelización es importante, pero no es suficiente, además hay que poner recursos. La gestión de esta área debe evolucionar igual que lo hizo en su día la gestión del área comercial. Es necesario definir qué ámbitos están dentro del área de fidelización, definir acciones concretas y estructurarlas dentro de un Plan de fidelización anual. En esta línea, desde WSC Consulting, hemos creado el Modelo Global de Fidelización, que define las 6 áreas y las subáreas en las que se debe trabajar desde el departamento de fidelización (ver artículos anteriores en Gym Factory o en www.wsconsulting.net).

Uno de los recursos más importantes que deben poner los clubes para mejorar la fidelización es la figura de un responsable de esta área, el Fidelity Manager. Se trata de una figura transversal al resto de departamentos, ya que debe trabajar tanto con el área comercial como con el área técnica.

La primera opción que han tomado algunos clubes ha sido hacer responsable de fidelización a alguien que ya tiene otras responsabilidades, normalmente al Director Comercial. Aunque es un primer paso, creo que no es lo más acertado. Creo que el área comercial y el área de fidelización deben depender de dos personas diferentes, ya que una se dirige hacia fuera del club y la otra hacia dentro, y

Uno de los recursos más importantes que deben poner los clubes para mejorar la fidelización es la figura de un responsable de esta área, el Fidelity Manager. Se trata de una figura transversal al resto de departamentos, ya que debe trabajar tanto con el área comercial como con el área técnica.



tanto la dinámica de las acciones a realizar como el perfil de la persona responsable son muy diferentes.

Si se quiere apostar de manera clara por la fidelización, tiene que haber alguien que dedique su tiempo a pensar sobre esa área y que defina la estrategia, proponga acciones y controle su puesta en marcha. Además, al ser un área que afecta a todos los departamentos, el Fidelity Manager es también el responsable de generar una cultura corporativa de excelencia en el trato al cliente, de personalización y de satisfacción del cliente.

Vamos a hacer un breve análisis que nos sirva de ejemplo para saber si este puesto de trabajo puede ser rentable en un club de fitness. Imaginemos que se trata de un club que tiene actualmente 3.500 socios y que su cuota media sin IVA es de 50€. Además, los socios tienen un consumo medio sin IVA de 10€ al mes en servicios fuera de cuota, por lo que sumando la cuota, da una facturación por socios al mes sin IVA de 60€.

Imaginemos que este club ha tenido en este último año, una tasa de abandono media del 5% mensual, lo que equivale a un 60% anual, o lo que es lo mismo, una media de 150 bajas al mes que equivale a 1.800 bajas al año.

Este club decide apostar por la fidelización y contrata a un Fidelity Manager con un coste anual para la empresa de 27.000€/año (2.250€/mes).

Con los datos anteriores, podemos dividir el coste del puesto al mes (2.250€/mes)

entre la facturación media por socio (60€), y nos da como resultado que debe conseguir bajar en 38 el número de bajas mensuales. Esto equivale a pasar de una tasa de abandono del 5% mensual (60% anual) a una del 4% mensual (48% anual). En definitiva, se trata de alcanzar una mejora del 20% en la tasa de abandono.

Este cálculo, sin embargo, no es real, ya que estamos teniendo en cuenta que cada baja que se evita dura solo un mes en el club, algo que no es habitual.

Para completar el análisis, tenemos que introducir otro concepto, el de la Vida Media del cliente. Con los datos del año anterior, la Vida Media estaba en 20 meses, es decir, cuando un cliente se da de alta en el club, está de media 20 meses como socio. Imaginemos que al apostar por la fidelización, se mejora la Vida Media en un 20%, es decir, se alarga de 20 a 24 meses. Teniendo en cuenta que cada socio deja en el club 60€/mes, el Valor del cliente durante toda su Vida media habría pasado de 1.200€ a 1.440€.

En este caso, solo haría falta retener a 9 socios al mes con un aumento de 4 meses en su vida media, para cubrir el coste del Fidelity Manager, o lo que es lo mismo, reducir en un 5% el número de bajas alargando 4 meses su vida en el club.

Pero este cálculo tampoco es del todo completo, ya que uno de los aspectos clave para mejorar la fidelización es aumentar la venta de servicios fuera de cuota. De hecho, esa es una de las áreas de trabajo del Fidelity Manager. Si se



Nuestro sector tiene todavía mucho que avanzar en el área de fidelización, ya que las tasas de abandono actuales son demasiado elevadas y están frenando el crecimiento de muchos clubes. Ha llegado el momento de poner el foco de manera seria en este aspecto, y uno de los primeros pasos es crear el puesto sobre el que debe recaer la máxima responsabilidad en este tema.

aumentan las ventas fuera de cuota, la facturación media por socio se incrementa en la misma medida, por lo que el número de bajas a evitar para cubrir el salario del Fidelity Manager se reduce. En definitiva, que en ese caso, todavía sería más fácil rentabilizar su puesto de trabajo.

Obviamente, estos número cambiarían drásticamente si la cuota del club es más elevada o si en lugar de contratar al Fidelity Manager a jornada completa, se contrata inicialmente con horario parcial y, por lo tanto, con un menor coste para la empresa.

Sabemos que cada club es diferente y el objetivo de este ejemplo es solo mostrar una metodología para calcular el retorno de la inversión en el puesto de Fidelity Manager y también, definir los objetivos que debe conseguir en el plazo de un año.

Nuestro sector tiene todavía mucho que avanzar en el área de fidelización, ya que las tasas de abandono actuales son demasiado elevadas y están frenando el crecimiento de muchos clubes. Ha llegado el momento de poner el foco de manera seria en este aspecto, y uno de los primeros pasos es crear el puesto sobre el que debe recaer la máxima responsabilidad en este tema.

No tengo duda de que, igual que pasó en el área comercial, vamos a ver en los próximos años como un gran número de clubes crean puestos de fidelización y especialmente el de Fidelity Manager.

Más información: www.wsc-consulting.net 