



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Programas de Recompensas a Clientes en Clubes y Gimnasios. Viabilidad de su aplicación en el Mercado Argentino

Deltrozzo, María Eugenia

2014

Cita APA: Deltrozzo, M. (2014). Programas de Recompensas a Clientes en Clubes y Gimnasios. Viabilidad de su aplicación en el Mercado Argentino. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Coel. 1302/0192



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Programas de Recompensas a Clientes en Clubes y Gimnasios.

Viabilidad de su aplicación en el Mercado Argentino

Alumna: Lic. María Eugenia Deltrozzo

Tutor: Guillermo David Vélez.

*Gracia
(10)
30/4/14*

Buenos Aires, 30 de Abril de 2014.

DECLARACIÓN DE COMPROMISO

Por medio de la presente, declaro que yo, María Eugenia Deltrozzo, Licenciada en Relaciones Internacionales, DNI 29.384.675, soy la autora del trabajo titulado “Programas de Recompensas a Clientes en Clubes y Gimnasios. Viabilidad de su aplicación en el mercado argentino”, siendo el mismo elaborado de manera exclusiva dentro del marco de la carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de la Escuela de Estudios de Posgrados, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

De igual manera declaro que el material incluido tanto en el Plan de Proyecto de Trabajo Final como en este Trabajo Final es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propia investigación, excepto en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros, y que no he presentado este material en forma parcial o total, como un trabajo final, en esta ni ninguna otra institución.

Declaro de esta manera la autoría original del presente Trabajo Final, siendo todo comentario y/u opinión aquí expresado responsabilidad exclusiva de quien suscribe. Dejo constancia expresa de este compromiso en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los 30 días del mes de Abril de 2014.



**Lic. María Eugenia Deltrozzo.
DNI. 29.384.675**

ÍNDICE GENERAL

Carátula.....	1
Declaración de Compromiso.....	2
Índice General.....	3
Índice de Cuadros y Gráficos.....	5
Título del Trabajo Final de Graduación.....	7

I. INTRODUCCIÓN: ASPECTOS PRELIMINARES.....8

Antecedentes.....	8
Justificación.....	10
Planteo del Problema.....	11
Hipótesis.....	11
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Metodología de Elaboración.....	13

II.MARCO TEÓRICO:

ASPECTOS CLAVES DE LA INDUSTRIA DEL FITNESS..... 15

Definición de Fitness.....	15
La OMS y el Sedentarismo.....	17
Los Clubes y Gimnasios como Empresas de Servicios.....	18
Marketing para Clubes y Gimnasios.....	23
Marketing de Retención para Clubes y Gimnasios.....	25
Comportamiento del Consumidor de Fitness: motivaciones, decisión y causas de abandono.....	27
Programas de Recompensa a Clientes.....	29
Estudio de Caso: "FitRewards.....	30

III.ANÁLISIS DE SITUACIÓN:

RADIOGRAFÍA DE LA INDUSTRIA DEL FITNESS ARGENTINA 36

Análisis de la Oferta: Clubes y Gimnasios de la República Argentina.....	36
Análisis de la Demanda: El Argentino como Consumidor de Fitness.....	40
Análisis FODA: Diagnóstico de la situación del Mercado del Fitness en Argentina.....	42

IV. LA INVESTIGACIÓN.....	45
Metodología de Trabajo.....	45
Elaboración del Cuestionario.....	45
El Muestreo.....	46
Perfil de los Encuestados.....	47
Análisis de Resultados.....	49
V. CONCLUSIONES.....	64
VI. RECOMENDACIONES FINALES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	71
Curriculum Vitae Breve del Tutor.....	72
Carta de Aceptación de Tutoría.....	73
Carta de Aprobación del Trabajo Final del Tutor.....	74
Encuesta sobre Acciones de Marketing en los Gimnasios: Cuestionario Completo aplicado en la Investigación.....	75
Reporte de Resultados de la Campaña de email marketing que se aplicó para recibir respuestas a la encuesta.....	83
Agradecimientos.....	84

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

CUADROS

Nº 01. Aplicación de los conceptos de marketing transaccional y relacional a la industria del fitness.....	24
Nº 02. Análisis FODA de la Industria del Fitness en Argentina.....	42
Nº 03. Perfil de los Encuestados: Valor de Cuota.....	49

GRÁFICOS

Nº 01. Diagrama de sistema de oferta y demanda desde el punto de vista del Marketing de un Club de Fitness.....	18
Nº 02. El gimnasio visto desde el modelo molecular.....	21
Nº 03. El gimnasio visto desde el modelo de servucción.....	22
Nº 04. Ejemplo de listado de conductas incentivadas para obtener puntos en un centro deportivo asociado a FitRewards.....	31
Nº 05. Ejemplo de catálogo de premios de un centro deportivo asociado a Fitrewards.....	32
Nº 06. Ejemplo de Visualización de la Plataforma Standard de FitRewards.....	34
Nº 07. Ejemplo de Visualización de una Plataforma Personalizada de FitRewards....	35
Nº 08. Las dos cadenas de clubes y gimnasios líderes de Argentina.....	37
Nº 09. Clubes y gimnasios más reconocidos en Capital Federal.....	38
Nº 10. Clubes y Gimnasios más reconocidos en Provincia de Buenos Aires.....	38
Nº 11. Clubes y Gimnasios más reconocidos en el Interior del País: Mar del Plata, Neuquén, Córdoba y Tucumán.....	39

Gráficos de la Encuesta

Nº12. Perfil de los Encuestados: Localización Geográfica.....	47
Nº13. Perfil de los Encuestados: Superficie del Gimnasio.....	48
Nº14. Perfil de los Encuestados: Cantidad de socios Activos.....	48

Gráficos de Análisis de Resultados

Nº15. ¿Su gimnasio cuenta con un departamento de marketing?.....	50
Nº16. ¿Quién se encarga del marketing en su gimnasio?.....	50
Nº17. ¿Qué importancia le otorga a la atracción de clientes dentro de su gestión?.....	51
Nº18. ¿Qué importancia le otorga a la retención de clientes dentro de su gestión?....	51
Nº 19. ¿Cuál de las siguientes opciones de distribución presupuestaria preferiría?.....	52
Nº20. ¿Controla la cantidad de veces que sus socios asisten al gimnasio?.....	53
Nº21. ¿Se comunica con su socios para averiguar los motivos de su ausencia o motivar su regreso?.....	54

N°22. ¿Conoce usted el número exacto de clientes que abandonan su gimnasio mes a mes?.....	54
N°23. ¿Pregunta a sus socios los motivos de cancelación de su membresía?.....	54
N°24. Acciones de atracción de clientes implementadas en los últimos 6 meses.....	55
N°25. Acciones de retención de clientes implementadas en los últimos 6 meses.....	56
N°26. Conseguir un cliente nuevo es más caro que retener a uno actual.....	57
N°27. Los clientes que asisten al gimnasio con mayor frecuencia presentan un menor riesgo a abandonar.....	58
N°28. La clave del éxito para la rentabilidad de un gimnasio es evitar que un cliente abandone.....	58
N°29. La motivación de una persona para asistir al gimnasio depende solamente de ella misma.....	59
N°30. El gimnasio no puede influir sobre la actitud de una persona hacia el entrenamiento.....	60
N°31. Otorgar premios por buena asistencia o metas logradas motiva a los socios a utilizar el gimnasio con más frecuencia.....	61
N°32. Categorizar a los clientes y premiar a los mejores es clave para la rentabilidad del club.....	61
N°33. Un cliente recompensado se convierte en un cliente fiel.....	61
N°34. ¿Considera que un programa de recompensas ayudaría a mejorar los niveles de retención en su gimnasio?.....	62
N°35. Porcentaje de facturación destinado como presupuesto de marketing.....	63
N°36. ¿Invertiría en el desarrollo de un programa de recompensas a clientes para su gimnasio?.....	63

Programas de Recompensas a Clientes en Clubes y Gimnasios.

Viabilidad de su aplicación en el Mercado Argentino.

I. INTRODUCCIÓN: ASPECTOS PRELIMINARES

ANTECEDENTES

Una palabra que está ganando espacio en el terreno de la gestión para el éxito de un club o gimnasio es “Retención”. En la actualidad conseguir un cliente nuevo se ha vuelto costoso y mucho más difícil que retener a uno actual. A medida que el mercado del fitness va mostrando mayores signos de madurez y competitividad, el índice de retención se torna una variable cada vez más importante.

La retención en un club o gimnasio está ligada, entre muchos otros factores, a la frecuencia de uso o concurrencia del socio¹. Si una persona concurre diariamente al club demuestra que el ejercicio representa una de sus prioridades en su vida y, por lo tanto, los servicios ofrecidos por el gimnasio se percibirán con mayor valor para ella. Por el contrario, si una persona no está haciendo uso de las instalaciones o su frecuencia de concurrencia es baja o va disminuyendo con el correr de los meses, es muy probable que ese cliente cancele su suscripción al gimnasio en el corto plazo.

La pregunta que se genera entonces es: ¿De qué manera puede un gimnasio incrementar sus niveles de retención? Luis Amoroso, reconocido consultor de la industria del fitness de Brasil, sostiene que la retención está directamente relacionada con sistemas de integración, de reconocimiento y valorización, de beneficios y ventajas, de introducción, de motivación y de retroalimentación.²

Este trabajo busca enfocarse en los programas de recompensa a clientes como herramienta motivacional que no sólo permita monitorear la frecuencia de uso del servicio y clasificar a los clientes en función de su concurrencia al mismo, sino también que funcione como incentivo para aquellos que se encuentran sobre la línea más baja de concurrencia haciendo esto peligrar su continuidad.

En Estados Unidos ya existen numerosos gimnasios con programas de recompensas y fidelización de clientes. Incluso, existen casos donde los clubes han llegado a premiar el entrenamiento regular de sus clientes no sólo con regalos sino con la devolución de un porcentaje de dinero correspondiente a su membresía. Este tipo de programas actúan sobre la motivación externa y positiva³. Por otro lado, existen otras experiencias donde el cliente recibe una multa por no entrenar, es decir, el cliente se compromete a entrenar cierta cantidad de veces al mes, si no lo cumple debe pagar y si abandona, debe pagar aún más⁴. Este sistema se basa en la motivación negativa para eludir una penalidad o castigo.

¹ MC CARTHY, John: “Guía Retención IHRSA”. Editorial IHRSA, Boston, 2008.

² AMOROSO, Luis: “Las 14 claves del Éxito”. Libro TOP 100. Editorial Mercado Fitness, Buenos Aires, 2007. pp.297

³ LAZAR KANUK, Leslie y SCHIFFMAN, León: “Comportamiento del Consumidor”. Editorial Pearson, 8va Edición, México, 2005. pp 92.

⁴ GYM PACT: www.gym-pact.com <02/12/2011>

Como ejemplo de lo primero, el mercado norteamericano cuenta con lo que se ha denominado “FitRewards”⁵, un programa de recompensas a clientes diseñado especialmente para la industria de clubes y gimnasios. FitRewards consiste en un software que puede ser aplicado de manera estandarizada o personalizada en cada club pagando por él un costo de instalación inicial y una cuota mensual en contraprestación por el servicio. A través de él los socios de un gimnasio van sumando puntos por frecuencia de entrenamiento, presentación de referidos o uso de servicios adicionales, entre muchas otras acciones. Estos puntos pueden ser luego canjeados por premios estratégicamente seleccionados para la motivación y el mejor desempeño del cliente.

En Argentina, al momento de la realización de este trabajo, aún no existe ningún caso o experiencia de programa de recompensas a clientes aplicados a la industria del fitness. Si bien algunas grandes cadenas de gimnasios como Megatlon⁶ o SportClub⁷ promocionan su “sistema de beneficios” que otorgan descuentos a sus clientes en determinados comercios asociados, éstos se encuentran lejos de cumplir con las características de un programa de fidelización que permita monitorear frecuencia de uso, acumular puntos, canjear premios y mejorar los niveles de retención.

En Argentina, podemos encontrar ejemplos de programas de recompensa a clientes en otro tipo de industrias. Tal es el caso de la tarjeta de crédito American Express y su programa Membership Reward⁸ o de las compañías aéreas LAN con su programa “LanPass”⁹ o Aerolíneas Argentinas con “Aerolíneas Plus”¹⁰. Sin embargo, la industria del fitness aún se encuentra virgen de ejemplos en programas de recompensas a clientes de este tipo.

El objetivo de este trabajo será dilucidar en qué medida los clubes y gimnasios de Argentina están dispuestos a implementar programas de recompensas a clientes para fomentar su retención y en qué magnitud los programas como “FitRewards” serían aplicables en este mercado o no.

⁵ FITREWARDS: <http://www.fitrewardsclub.com/> <02/12/2011>

⁶ MEGATLON: <http://www.megatlon.com/> <02/12/2011>

⁷ SPORTCLUB: <http://www.sportclub.com.ar/> <02/12/2011>

⁸ AMERICAN EXPRESS MEMBERSHIP REWARD: <https://www.americanexpress.com/argentina/> <02/12/2011>

⁹ LAN CHILE: “LanPass”: http://www.lan.com/es_ar/sitio_personas/index.html <02/12/2011>

¹⁰ AEROLÍNEAS ARGENTINAS: “Aerolínea Plus”: <http://www.aerolineas.com.ar/home.asp> <02/12/2011>

JUSTIFICACIÓN

Los gimnasios, en general, aplican una política comercial de atracción y no de retención¹¹. Las empresas suelen poner mayor énfasis en la captación de nuevos clientes que en la fidelización y mantenimiento de los actuales. Sin embargo, está ampliamente reconocido que conseguir un nuevo cliente es por lo menos tres veces más caro que conservar uno actual.

Sumar nuevos clientes implica invertir esfuerzos en publicidad, recursos en promociones y desembolsos en comisiones por venta. Fidelizar a los actuales clientes también requiere de planificación e inversión de recursos, pero está verificado que la inversión para la retención actúa como un multiplicador de la rentabilidad. En este sentido, John McCarthy, fundador y ex director ejecutivo de IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association) sostiene que: “Una mejora del 2% en la retención puede producir, si permanecen constantes otras variables, un aumento de hasta el 27% en la rentabilidad”¹². Por lo tanto, retener debería convertirse en una política tan importante como atraer.

Como toda empresa de servicios, un gimnasio no solo debe hacerse de una estrategia de marketing para atraer clientes y generar más ventas, sino también de una estrategia de marketing relacional para construir vínculos a largo plazo con ellos. Trabajar en la retención y fidelización de los clientes, permitirá a los clubes mejorar su rentabilidad a largo plazo. Por ello, podemos decir que el éxito de todo gimnasio dependerá de sus capacidades para lograr que un cliente lo elija, se inscriba en él y lo convierta en parte esencial de su día a día.

Los programas de recompensas son una poderosa herramienta para lograr esto. Los programas que premian a los clientes por sus buenas prácticas con la obtención de puntos que luego podrán canjearlos por beneficios previamente determinados, permiten a las empresas mantener a sus clientes reconocidos y motivados.

Dado que en Argentina no existe ninguna experiencia de este tipo aplicado a la industria del fitness y el bienestar, pero sí hay antecedentes de programas exitosos y en funcionamiento en otras industrias, consideramos que programa de recompensas específicamente diseñado para los clubes y gimnasios no sólo significaría un sistema de incentivos para mantener motivados y retenidos a los socios, sino también incrementaría la cantidad de referidos y aumentaría la rentabilidad del club.

¹¹ TRUCCO, S.: “Retención”. Revista Mercado Fitness N°48. Septiembre Octubre 2011. pp.50-54

¹² Ídem.

PLANTEO DEL PROBLEMA

La industria del fitness es relativamente joven en Argentina y se encuentra en una etapa de constante crecimiento y expansión. Sin embargo, a primera vista se observa que los clubes y gimnasios han focalizado sus estrategias comerciales principalmente en la atracción de clientes, relegando las acciones de retención a un segundo lugar. Tampoco se detecta en la industria del fitness argentina ningún tipo de programa de recompensas a clientes que permita premiar las buenas conductas con la acumulación de puntos y canje de premios. En este contexto cabe preguntar:

- ¿Qué importancia otorgan los dueños y gerentes de clubes y gimnasios a la retención de socios en la Argentina?
- ¿Qué acciones han implementados en el último año en este aspecto?
- ¿Los dueños y gerentes de los gimnasios considerarían prioritario un programa de recompensas para motivar y retener a sus clientes?
- ¿Sería viable la implementación de programas de recompensa a socios en los clubes y gimnasios de Argentina?
- ¿Invertirían recursos y esfuerzos en la implementación de programas de este tipo?

HIPÓTESIS

En función de este problema, la hipótesis que nos planteamos es la siguiente:

“Si los dueños y gerentes de clubes y gimnasios de Argentina priorizaran la retención de socios dentro de su política de gestión, entonces aplicarían programas de recompensa a clientes con el objetivo de monitorear la concurrencia de sus socios a sus instalaciones, motivar y premiar las buenas conductas de sus clientes, incrementar las comunicaciones personalizadas de marketing con ellos y mejorar los índices de retención y rentabilidad del club”.

OBJETIVO GENERAL

- Conocer cuál es el grado de importancia que los dueños y gerentes de clubes y gimnasios de Argentina otorgan a la “retención de clientes” dentro su gestión y dilucidar en qué medida están dispuestos a invertir en “programas de recompensas a clientes” como herramienta de fidelización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Observar la importancia fundamental que adquiere la Retención de Clientes para la rentabilidad de una empresa y especialmente para un club o gimnasio.
- Analizar las características, el funcionamiento y los beneficios de los programas de recompensas a clientes dentro de las estrategias de fidelización y el marketing relacional.
- Identificar los motivos que llevan a un cliente a desertar o darse de baja de un club o gimnasio y los factores que contribuyen a mantener altos los índices de retención.
- Analizar experiencias exitosas encontradas en otros mercados más avanzados, como ser Estados Unidos, en materia programas de recompensa a clientes en la industria del Fitness.
- Realizar una radiografía del mercado del fitness de Argentina y conocer qué han estado haciendo los clubes y gimnasios del país en materia de retención.
- Analizar la factibilidad para la implementación de programas de recompensa a clientes en la industria del fitness de la República Argentina.
- Realizar este trabajo de investigación a los efectos de recibir el título de Especialista en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de la Universidad de Buenos Aires.

METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

Este Trabajo de Final del Graduación se enmarca dentro de la categoría “Investigación Exploratoria Cuantitativa y Revisión Documental Crítica”. Su desarrollo estará basado en primer lugar, en el estudio del arte de la materia a través de un detallado análisis bibliográfico y, en segundo lugar, en la implementación de un estudio de campo a través de la aplicación de una encuesta.

Por tal motivo, en el presente trabajo se podrán visualizar tres secciones principales bien diferenciadas: 1. Marco Teórico; 2. Análisis de Situación; y 3. Estudio de Campo o Investigación.

En la primera parte o “Marco Teórico” se abordarán los conceptos claves que ayudarán a la comprensión de la industria del fitness y su relación con el marketing y el marketing de relación. En este sentido, en primer lugar se definirá la palabra “fitness” y se hará alusión a la importancia mundial que denota el tema de la actividad física dentro de la salud de la población. Luego, se definirán a los clubes y gimnasios, actores principales de esta investigación, como empresas de servicios deportivos los cuales, dado la intangibilidad de sus servicios, necesitan del marketing para optimizar sus estrategias de comercialización. Siguiendo un método deductivo, definiremos el marketing, el marketing transaccional y el marketing relacional. Llegado a este punto, hablaremos de la importancia que reviste para los clubes y gimnasios la implementación de acciones de marketing para retener clientes y de la aplicación de los programas de recompensas como herramienta motivacional para trabajar esta cuestión. Para ello analizaremos, por un lado, los aspectos que influyen en el comportamiento de un consumidor de fitness como cliente de un club y por otro, estudiaremos en detalle el caso de un reconocido programa de recompensas a clientes diseñado exclusivamente para la industria del fitness y bienestar estadounidense conocido como FitRewards.

En la segunda parte de este trabajo realizaremos un análisis de la situación de la industria del fitness y en bienestar de la República Argentina, ámbito geográfico en el cual se circunscribe el presente trabajo. A estos efectos, se analizará en primer lugar el lado de la oferta, es decir, la cantidad de clubes y gimnasios existentes en el mercado argentino, sus actores principales y características más sobresalientes. A continuación, se estudiará el lado de la demanda del mercado del fitness argentino, es decir, el ciudadano argentino como consumidor de servicios deportivos o fitness. Por último se hará un análisis FODA de la industria del país para identificar los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas que afectan hoy al sector.

En la tercera y última sección se presentará la investigación exploratoria cuantitativa propiamente dicha que se diseñó para poner a prueba la hipótesis y dar respuestas a los interrogantes que se presentaron al inicio a esta investigación. Cabe destacar que el trabajo de campo se efectuó a través de la aplicación de una encuesta dirigida a los dueños y propietarios de gimnasios de la República Argentina. Éstos, considerados como los

responsables del marketing y la gestión de sus empresas, serán invitados a responder sobre diversas cuestiones vinculadas al marketing, la retención y los programas de recompensas a clientes como herramienta de fidelización. Por lo tanto, en esta sección se explicará detalladamente la metodología de trabajo que se aplicó en elaboración del cuestionario, su implementación y el tipo de muestreo. Por último, se presentará el perfil de los participantes de la encuesta y se analizarán los resultados obtenidos en cada una de las preguntas que configuraban la misma.

A efectos prácticos cabe destacar que para la aplicación de la encuesta se utilizará la base de datos de clubes y gimnasios de Argentina de la empresa Mercado Fitness, cuyo fundador y director editorial, el Sr. Guillermo Vélez, realiza la tutoría de este trabajo. Mercado Fitness es la publicación de negocios para la industria de clubes y gimnasios líder en América Latina. Nació en Argentina en el año 2003 y se convirtió en la empresa referente para la industria del fitness y el bienestar tanto en Argentina y como en Latinoamérica. Otro aspecto a destacar es que en el transcurso de este trabajo se utilizarán las palabras “club y clubes” y “gimnasios” como sinónimos englobando ambas bajo el concepto de “empresas de servicios deportivos” independientemente de su tamaño, dimensión y oferta específica de actividades físicas que promuevan.

Aclarados estos dos aspectos, sólo basta decir que finalizado el análisis de los resultados de la encuesta, se procederá a emitir las conclusiones obtenidas y se realizarán las recomendaciones finales necesarias para dar cierre a este Trabajo de Investigación.

II. MARCO TEÓRICO

ASPECTOS CLAVES DE LA INDUSTRIA DEL FITNESS

DEFINICIÓN DE FITNESS

La palabra “Fitness” proviene del vocablo inglés “fit” que significa “en forma”, “sano” o “saludable”. En la actualidad se utiliza la palabra “Fitness” para referirse a un estado generalizado de bienestar y salud física que una persona logra a través del ejercicio continuado y sostenido en el tiempo y el desarrollo de una vida sana¹³. Para la Enciclopedia de la Salud, el “Fitness” puede ser definido como la “actividad física y muscular realizada de forma repetida (varias veces por semana) que tiene el objetivo de que nos sintamos mejor, tanto física como psicológicamente”¹⁴.

Las actividades físicas que pueden catalogarse como “fitness” son aquellas que procuran proveer a la persona de un estado más saludable a través de la quema de calorías, la reducción del tejido adiposo y el fortalecimiento de los músculos. En las actividades fitness se procura además trabajar la flexibilidad, la resistencia cardiovascular; la fuerza y la resistencia muscular, la agilidad, la constancia, la disciplina, el equilibrio, la velocidad, entre otras actitudes físicas y habilidades motoras. Cabe destacar que está científicamente comprobado que el ejercicio no sólo otorga beneficios a nivel físico u orgánico, sino también ayuda a combatir las enfermedades mentales, la ansiedad, el stress y la depresión.

Las actividades físicas normalmente comprendidas como “fitness” se realizan por lo general en espacios deportivos específicos como los clubes y gimnasios. En este sentido, pueden etiquetarse como “fitness” los ejercicios físicos; clases o programas de entrenamiento tales como¹⁵:

- *Aeróbica*: se basan en pasos y coreografías bajo la guía de un profesor con el objetivo de elevar el ritmo cardiorrespiratorio y eliminar tensiones y toxinas.
- *Baile, Ritmos o Aerodance*: es una variante del aeróbic en la que se introducen elementos de danza como el funk, los ritmos latinos, el hip hop, la salsa, etc.
- *Aikido Karate, Judo y demás artes marciales*: abarcan el cuerpo, la técnica y el espíritu. Se basan en la no resistencia y el uso de la energía en lugar de la fuerza.

¹³ WIKIPEDIA, Enciclopedia: “Definición de Fitness” Disponible online en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Fitness> <12/12/2013>

¹⁴ ENCICLOPEDIA DE LA SALUD: “Definición de Fitness”. Disponible on line en: <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/fitness> <12/12/2013>

¹⁵ OPEN SPORT LIFE: “Hablemos de Fitness”. Disponible online en: <http://www.opensportlife.es/hablemos-de-fitness/> <12/12/2013>.-

- *Aquaerobic o Aquagym*: programas de entrenamiento donde realizan ejercicios aeróbicos dentro del agua.
- *Body Pump*: programa de entrenamiento donde se trabaja la resistencia muscular, utilizando una barra de sobrepeso y una metodología de trabajo que cuida la técnica y la posición.
- *GAP*: clase de gimnasia localizada que involucra el trabajo del tren inferior del cuerpo Glúteos (G), Abdominales (A), y Piernas (P).
- *Pilates*: clase de ejercicios muy precisos realizados en aparatos especiales o sobre colchonetas. Se utilizan para conseguir tonicidad muscular, postura y estabilidad.
- *Spinning, Spin Bike o Indoor Cycle*: clase realizada en su totalidad en una bicicleta fija sobre la que puede controlarse la fuerza e intensidad del ejercicio.
- *Aerobox, Tae bo o Clases de Combate*: mezclan ejercicios de artes marciales y boxeo con el objetivo de quemar grasas y elevar el ritmo cardiorrespiratorio.
- *TBC (Total Body Conditioning)*: sesiones de entrenamiento global corporal que combinan trabajos aeróbicos y trabajo muscular localizado.
- *Step*: entrenamiento aeróbico que se practica subiendo y bajando de una plataforma al ritmo de la música y combinando diversos pasos y coreografías.
- *Stretching*: actividad que se basa en el estiramiento muscular. Otorga flexibilidad y movilidad muscular.
- *Tai chi chuan*: Combina ejercicios suaves con respiración y meditación. Es utilizado para relajarse y disminuir el estrés.
- *Yoga*: combina respiración y meditación con estiramiento muscular. Es una actividad relajante que ayuda a la elasticidad muscular y a la tonicidad.
- *Crossfit*: programa de entrenamiento con ejercicios funcionales en donde se realizan sesiones de entrenamiento de alta intensidad y corta duración.
- *Kangoo Jumps*: nuevo sistema de entrenamiento a base del salto y el rebote que se practica con unas botas especiales y permite un alto consumo de calorías y mucha diversión.

También pueden considerarse dentro de las “actividades fitness” los deportes conocidos como el tenis, el fútbol, el basquetbol, el voleibol, la natación, etc., siempre que se practiquen de manera sistemática y regular.

LA OMS Y EL SEDENTARISMO

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud va más allá de la ausencia afecciones o enfermedades y la define como un estado de completo bienestar físico, mental y social¹⁶.

Asimismo, la OMS sitúa al sedentarismo como el cuarto factor de riesgo de mortalidad global, y para contrarrestar esto, realizó recomendaciones a nivel mundial para que las personas, cualquiera fuese su edad, incorporen la actividad física como elemento necesario para la salud.

En este sentido, en el año 2004, puso en marcha la “Estrategia Global sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud”¹⁷ en la que se afirma que la mayor parte de las enfermedades no transmisibles como las cardiovasculares, la diabetes y algunos tipos de cánceres podrían evitarse con actividad física regular, alimentación saludable y abandono del tabaco. Y al respecto la OMS sostiene: “La actividad física es un factor determinante del gasto de energía y, por lo tanto, del equilibrio energético y el control del peso. Reduce el riesgo relacionado con las enfermedades cardiovasculares y la diabetes y presenta ventajas considerables en relación con muchas enfermedades, además de las asociadas con la obesidad. Sus efectos beneficiosos sobre el síndrome metabólico están mediados por mecanismos que van más allá del control del peso corporal excesivo. Por ejemplo, reduce la tensión arterial, mejora el nivel del colesterol de lipoproteínas de alta densidad, mejora el control de la hiperglucemia en las personas con exceso de peso, incluso sin que tengan que adelgazar mucho, y reduce el riesgo de los cánceres de colon y de mama en las mujeres”¹⁸. Por todo ello, la OMS recomienda: “que las personas se mantengan suficientemente activas durante toda la vida”.¹⁹

En el año 2012, la OMS decretó el día 6 de Abril como el “Día Internacional de la Actividad Física” con el objetivo de instar a todos los países miembros promover la práctica de deportes y de ejercicios físicos que mejoren la salud y proporcionen un estado de bienestar general en toda la población. Ante este panorama, muchos especialistas coinciden en que “el bienestar será la gran industria del Siglo XXI”²⁰. En este rubro, los clubes y gimnasios tienen un gran potencial de crecimiento al ofrecer sus servicios para el bienestar y salud de la población.

¹⁶ OMS: Definición de Salud: <http://www.who.int/suggestions/faq/es/> <30/10/2011>

¹⁷ OMS: “Estrategia Global sobre Régimen alimentario, Actividad Física y Salud”. Disponible online en: http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_spanish_web.pdf <10/01/2014>

¹⁸ Ídem. pp.7 – Punto 23.

¹⁹ Ídem. pp. 7. Punto 24.

²⁰ SABA, F y TULLIO PIMENTA, M: “Ventas en Gimnasios”. Ed. Mercado Fitness, Bs. As, 2010 pp. 07.-

LOS CLUBES Y GIMNASIOS COMO EMPRESAS DE SERVICIOS

Los clubes y gimnasios surgieron como espacios para brindar servicios de deportes y actividad física especialmente en las grandes urbes donde los lugares verdes para la recreación y el esparcimiento se han visto reducidos.

Un club o gimnasio puede definirse como una empresa de servicios deportivos que está equipada con todo lo necesario para el ejercicio físico de una persona. Pueden tratarse de simples instalaciones deportivas que ponen equipamiento al servicio del público o bien, pueden ofrecer servicios de perfeccionamiento deportivo a través de instructores o entrenadores personales o clases grupales como “Spinning”, “Ritmos”, “Pilates”, “Yoga” o “Tai Chi”, entre otras. Además, pueden contar internamente con otros servicios tales como solárium, sauna, bar, venta de ropa o alimentación deportiva²¹.

Por lo tanto, desde el punto de vista técnico- conceptual, un club o gimnasio se trata básicamente de una “empresa de servicios” que ofrece un conjunto de actividades y servicios vinculados al bienestar a cambio una aportación financiera por parte de los clientes. Según Marcos Nardi²², la interacción entre la oferta y la demanda en un Club de Fitness podría esquematizarse del siguiente modo:

Gráfico N° 1: Diagrama de sistema de oferta y demanda desde el punto de vista del Marketing de un Club de Fitness.



Fuente: NARDI, Marco y Otros: “Marketing en el Fitness”. Editorial Paidotribo. Ed. 2012, Barcelona. Pág. 11

²¹ Definición de Gimnasio: “Cómo abrir un gimnasio”. Disponible on line en: www.redlabora.net/descargar-Gimnasios-180.html <13/11/2011>

²² NARDI, Marco y Otros: “Marketing en el Fitness”. Editorial Paidotribo. Ed. 2012, Barcelona. pp. 11

Como todos los servicios, los “servicios deportivos” que ofrecen los clubes y gimnasios, por su condición de tal, se caracterizan por su intangibilidad, su inseparabilidad, su heterogeneidad y su imperdurabilidad²³. ¿Qué significa cada uno de estos puntos? A continuación definiremos a cada uno de ellos.

- *Intangibilidad.* La intangibilidad de un servicio significa que éste no es un “algo concreto” que se pueda ver, oler, tocar o degustar de antemano, es decir, antes de comprarlo. Los servicios deportivos que ofrece un gimnasio, no están ajenos a esta regla. Una persona no sabe qué ni de qué calidad será el servicio que recibirá hasta tanto no se anote y pague por su membresía.
- *Inseparabilidad.* La inseparabilidad significa que el cliente debe participar necesariamente del proceso de producción del servicio. En todo lo relacionado a la práctica de actividades físicas, el cliente debe, indefectiblemente, ser participe de él aunque el grado de involucramiento puede variar según el tipo de servicio o prestación que elija.
- *Heterogeneidad.* Un servicio es heterogéneo en la medida que depende de la persona que lo presta y su relación con el cliente. En la prestación de servicios deportivos la calidad de atención puede variar en función del tipo de entrenador, el grupo de entrenamiento o las personas involucradas en el mismo. La confección de manuales de procedimientos y la capacitación del personal ayuda a disminuir la disparidad.
- *Imperdurabilidad.* La imperdurabilidad de los servicios se debe a su imposibilidad de ser almacenados. Esto puede generar problemas de oferta y demanda en determinados momentos del año. Por ejemplo, en el caso de los gimnasios, la estacionalidad es muy marcada. Si bien hay personas que asisten al gimnasio todo el año, existe una gran masa de gente que se anota sólo de septiembre a diciembre para ponerse a punto para el verano provocando congestión y masividad dentro de las instalaciones deportivas. Las medidas de promoción y motivación para que el uso de su servicio sea más regular a lo largo de todo el año ayuda contrarrestar los efectos de la imperdurabilidad del servicio.

Según lo estipulado, los servicios, a diferencia de los bienes, por su propia naturaleza de “intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad e imperdurabilidad” conllevan un desafío extra para su venta. Por este motivo, cuando se habla del “marketing mix” necesario para promocionar un servicio, además de las tradicionales “4 Ps del marketing”²⁴ - Producto, Plaza, Precio y Promoción -, a la hora de pensar un servicio, deben tenerse en cuenta 3 variables más: Personas, Procesos y la Evidencia Física²⁵.

²³ ALBARELLOS, Aldo: “El Marketing de Servicios en las Empresas Hoteleras”. Notas del Seminario de Marketing de Servicios del Posgrado de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de la UBA.

²⁴ El concepto de “mix de marketing” fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a

- *Personas*: son todos aquellos actores humanos que se encuentran involucrados (directa o indirectamente) en el proceso de la atención o producción de un servicio y que con su accionar agregan valor a lo que finalmente se quiere ofrecer. En el caso de un club o gimnasio nos referimos a: recepcionistas, entrenadores, instructores de fitness grupal, profesores, gerentes, coordinadores, personal de limpieza y hasta los mismos clientes.
- *Procesos*: son todos los protocolos de atención, guías de producción o procedimientos y métodos requeridos para el desarrollo y entrega de un determinado bien o servicio. El objetivo de los procesos es mantener la calidad de la prestación de los servicios en un mismo nivel independientemente de la persona que lo preste.
- *Evidencia Física*: es todo elemento palpable o perceptible que permite distinguir un servicio. Comprende todo lo que podemos percibir con los sentidos al momento que entramos en contacto con la producción, prestación y entrega de un servicio. Por ejemplo: esto podría ser el color de la tienda, el aroma del lugar o las personas, los sonidos ambientales y los modales de las personas con que tratamos, entre otras cosas.

Dicho todo esto, es válido aclarar que cuando hablamos de un club o gimnasio como negocio hablamos de “una empresa de servicios con tangibles”, es decir, con evidencias físicas que permiten a un cliente evaluar y valorar previamente al mismo. En este sentido, resulta útil mirar al gimnasio desde el modelo teórico molecular y el modelo teórico de servucción para identificar con claridad los elementos tangibles e intangibles que forman parte en la oferta de sus servicios y cuya administración le permiten conquistar, retener y fidelizar a sus clientes.

- *El gimnasio visto desde el modelo molecular*

El modelo molecular ayuda a comprender mejor las diferencias entre los bienes y servicios y sus relaciones entre sí. Se fundamenta en la idea de que todos los productos y servicios poseen en sí mismos elementos tangibles e intangibles y por lo tanto, su objetivo es identificarlos para evaluar mejor las necesidades de los clientes y ver de qué manera se pueden mejorar para aumentar el grado de satisfacción de los mismos.

En la gráfica que presentaremos a continuación se identificarán los elementos tangibles e intangibles que hacen a la oferta de servicios deportivos de un gimnasio de modo de lograr una visión global de los componentes perceptibles e imperceptibles del negocio. Cabe destacar, que la descripción que se realiza es solo a modo ilustrativo y no exhaustivo ya que la cantidad y variedad de los elementos que se pueden encontrarse en un

los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, Plaza (distribución), Promoción por McCarthy en 1960.

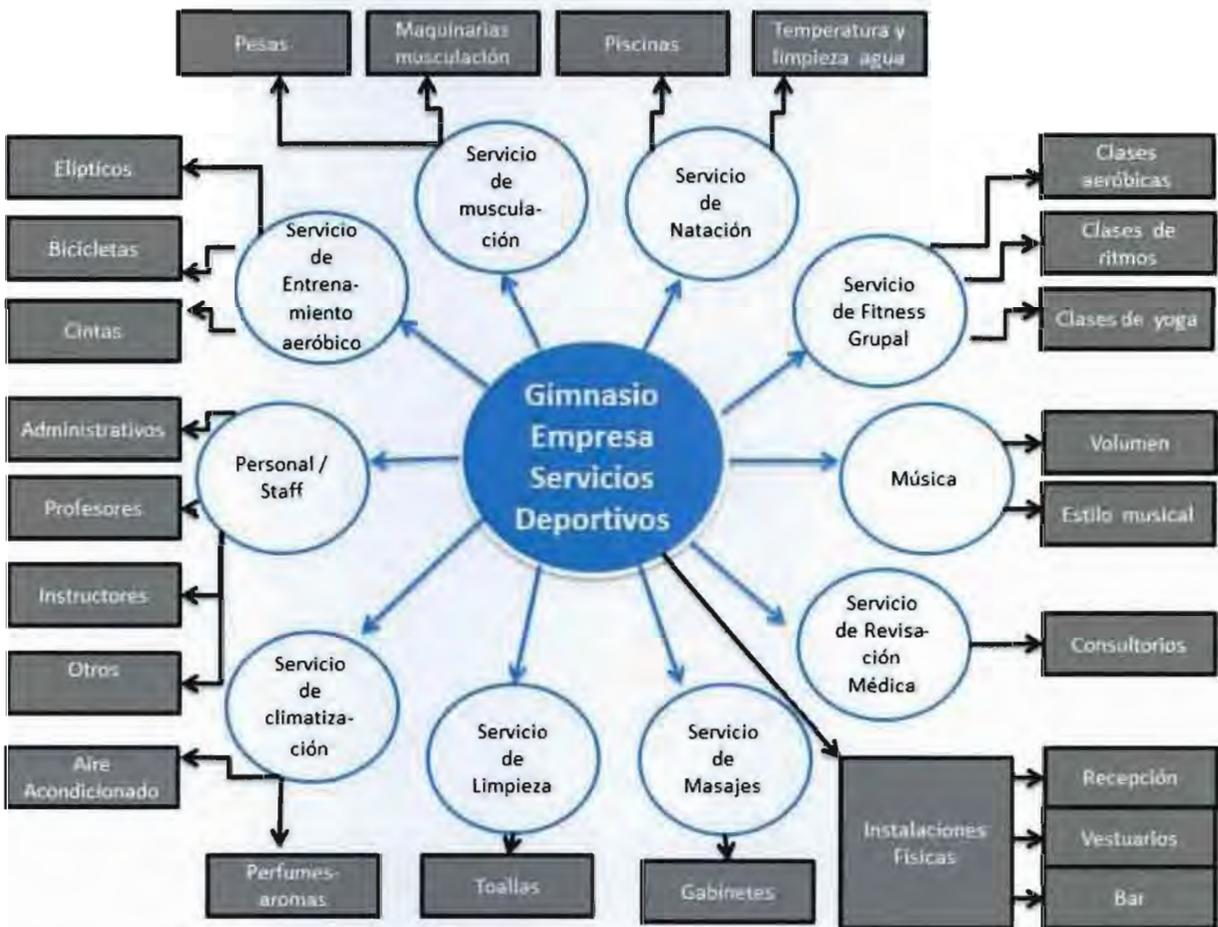
²⁵ DELGADO, Rodrigo: “Marketing Mix – Cuando las 4Ps no son suficientes” – Disponible online en <http://blog.rpp.com.pe/marketingmix/2011/01/18/cuando-las-4p%C2%B4s-no-son-suficientes/> <12/12/2013>

club o gimnasio dependerá del tipo de empresa, su tamaño, su estilo y la creatividad de sus dueños, dirigentes o administradores.

Dentro del gráfico, los círculos con fondo blanco representarán los productos intangibles (los servicios), mientras que los cuadrantes pintados de gris, representarán los elementos tangibles o corpóreos.

Gráfico N°2
El Gimnasio visto desde el modelo molecular

Vínculos entre elementos intangibles (círculos blancos) y elementos tangibles (cuadrados grises)



Fuente: Elaboración Propia.

- *El gimnasio visto desde el modelo de servucción*

Por otro lado, el modelo de servucción, entendido éste como el proceso de elaboración de un servicio (servucción = servicio + producción), analiza al gimnasio no sólo desde el conjunto de elementos físicos, sino también desde los componentes humanos que están detrás de la prestación de un buen servicio.

El modelo de servucción se enfoca específicamente en conocer los factores que influyen en la experiencia del servicio. Para ello, analiza tres componentes: 1. el contexto inanimado (evidencia física que se hace presente en el momento que se presta el servicio); 2. el personal de contacto (empleados que interactúan con el cliente por lapsos breves, los prestadores propios del servicio e incluso los otros clientes presentes y/o consumidores o usuarios del mismo servicio) y; 3. la organización y los sistemas invisibles (aquellos que poseen un efecto importante en la experiencia del cliente).

Teniendo en cuenta esta clasificación el modelo de servucción aplicado a un club o gimnasio como empresa de servicios podría verse de esta manera:

Gráfico N°3
El gimnasio visto desde el modelo de servucción



Fuente: Elaboración propia

MARKETING PARA CLUBES Y GIMNASIOS

Philip Kotler, referente mundial en mercadotecnia, en su libro “Dirección de Marketing, la edición del milenio”, sostiene que el marketing “se ocupa de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales de una manera rentable”²⁶.

La identificación y satisfacción de estas necesidades conlleva un permanente desafío para el marketing. La globalización, los adelantos tecnológicos, los cambios culturales y económicos a nivel global tienen un impacto directo sobre las necesidades, percepciones y comportamientos de los hombres obligando a las empresas a transformarse constantemente. An Wang (1920- 1990), fundador de Wang Laboratories sostiene: “Los mercados cambian, los gustos cambian, de modo que las empresas que elijan competir en esos mercados también deben cambiar”. Las fuerzas globales seguirán afectando la vida personal, los patrones de consumo y la dinámica de llevar a cabo los negocios.

Entre las nuevas necesidades que aparecieron en el “consumidor/ciudadano del siglo XXI” se encuentra “la búsqueda del bienestar”. Problemas como el sedentarismo, la obesidad y la baja calidad de vida que afecta a la población mundial causada por los malos hábitos alimenticios, el stress y la falta de actividad física ha provocado un aumento de la demanda de todo aquello que tiende a lo natural, al cuidado del cuerpo, el alma y la obtención del bienestar. Por lo tanto, la industria de clubes y gimnasios debe desplegar todas sus herramientas comerciales y de marketing para centrarse en cubrir satisfactoriamente esa necesidad.

Para la American Marketing Association, “El Marketing puede definirse como una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización”²⁷. Según esta definición, el marketing es visto desde dos ópticas complementarias: desde lo transaccional (intercambio de bienes o servicios de valor entre las partes) y desde lo relacional (interacción con los clientes).

En primer lugar, el marketing no puede separarse de su objetivo primordial que es alcanzar la rentabilidad de la empresa a través de la generación de ventas y la atracción de nuevos clientes. Por ello, los mercadólogos identifican las necesidades del mercado y estimulan la demanda para lograr que se produzca un intercambio o una transacción. El intercambio es un proceso por el cual dos partes que cuentan con algo valioso para la otra se encuentran, negocian y llegan a una transacción mutuamente aceptable y beneficiosa²⁸. He aquí el marketing transaccional.

Sin embargo, hay que destacar que el objetivo del marketing no sólo se limita a captar nuevos clientes sino también busca conservarlos construyendo relaciones de largo

²⁶ KOTLER, Philip: “Dirección de Marketing”. La Edición del Milenio. Editorial Pearson. pp.2

²⁷ American Marketing Association (AMA): Definición de Marketing. Disponible online en: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> <10/01/2014>

²⁸ KOTLER, Philip: Op. Cit. pp. 12

plazo con ellos. Esto se denominada marketing relacional o marketing de las relaciones. El Marketing Relacional puede definirse como un “conjunto de procesos e iniciativas destinadas a construir y a mantener relaciones con los clientes a través de interacciones continuas y personalizadas”.²⁹ Esta visión reconoce que la relación personalizada con el cliente constituye un factor de éxito y tiene por objetivo construir vínculos a largo plazo con cada cliente para que no sólo compren por primera vez sino que vuelvan a comprar a lo largo de su vida y se conviertan en los principales promotores del producto o servicio.³⁰

Muchos gimnasios suelen estar más preocupados por la captación de nuevos clientes que por la generación de vínculos y relaciones a largo plazo con los ya existentes. De este modo, hacen foco en el marketing transaccional relegando a un segundo plano o incluso olvidándose del marketing relacional.

A modo de resumen, presentaremos a continuación un breve cuadro que sintetiza las características y estrategias de cada una de las orientaciones del marketing aplicada en la industria de clubes y gimnasios:

Cuadro N°1

Aplicación de los conceptos de marketing transaccional y relacional a la industria del fitness.

	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
Objetivo	Aumento continuo del número de clientes	Mantenimiento de la clientela existente
Estrategia	Venta de productos y servicios	Construcción de relaciones
Rentabilidad	A corto plazo	A largo plazo
Comunicación	Envío de un mensaje único y unidireccional	Comunicación personalizada e interactiva
Información	Difusión masiva varias veces a lo largo del año	Difusión personalizada y frecuente.

Fuente: NARDI, Marco y Otros: “Marketing en el Fitness”. Editorial Paidotribo. Ed. 2012, Barcelona. Pág. 5

²⁹ NARDI, Marcos y Otros: “Op.Cit. pp. 5

³⁰ Concepto Extraído de KFURI, Nicolás: “Marketing Relacional”. Capítulo 8. pp.117-127 de MASTER EN NEGOCIOS TOMO 4 “Marketing Total”. Editado por CLARIN iECO-MATERIA BIZ, Bs. As. 2009

MARKETING DE RETENCIÓN EN CLUBES Y GIMNASIOS

Como toda empresa de servicios, un gimnasio no solo debe hacerse de una estrategia de marketing transaccional para atraer clientes y generar más ventas, sino de una estrategia de marketing relacional para construir vínculos con ellos, retenerlos y fidelizarlos para así poder lograr la rentabilidad a largo plazo. El éxito de todo gimnasio dependerá de sus capacidades para lograr que un cliente lo elija, se inscriba en él y lo convierta en parte esencial de su día a día.

El gimnasio debe lograr la adherencia del cliente, no solo su adopción³¹. Y trabajar en la adherencia es trabajar en la retención de los clientes. A estos efectos, Fabio Saba, consultor brasileño de fitness, establece claramente en su libro “Ventas y Retención”³² cuál es la diferencia entre adopción, adhesión y retención.

La “Adopción” es el acto de adoptar algo. Significa “elegir o decidirse por, aceptar, poner en practica”. En la industria del fitness, se habla de adopción cuando una persona inicia una práctica de ejercicio físico, cualquiera sea ésta, es decir, adopta una actividad.

Por otro lado, la “Adherencia” o “Adhesión”, utilizados como sinónimos en este caso, se define como la cualidad de unirse o ligarse a algo. Son consideradas “adheridas” las personas que permanecen practicando actividades físicas ininterrumpidamente por un tiempo mínimo de seis meses, independientemente de si el ejercicio es individual o grupal, estructurado o desestructurado. La “adherencia” es además el conjunto de determinantes personales, ambientales y característicos del ejercicio que propicia el mantenimiento de la práctica por períodos largos de tiempo y la convierte en parte de la rutina diaria de los individuos.

Por su parte, la “Retención” se define como el conjunto de acciones de fomentan la adherencia de los clientes. Es la suma de actitudes positivas, técnicas de comunicación eficientes y esfuerzos para mantener contacto frecuente con los clientes que generen la satisfacción de sus deseos e intenten sorprenderlos constantemente.

La consultora Fitcode³³, experta en asesoramiento a clubes y gimnasio de Argentina, propone acciones concretas para trabajar en la retención y fidelización de clientes. A estos efectos, la consultora publica en una serie de recomendaciones, a saber:

- Al momento de inscripción, registre todas las vías de comunicación (correo electrónico, teléfono de línea, teléfono celular, dirección postal, etc.) y consulte cuál es la vía de comunicación preferida para recibir las notificaciones del gimnasio.

³¹ SABA, Fabio y TULLIO PIMENTA, Marco: “Vendas y Retencao”. Ed PHorteEditora. Sao Paulo, 2008. pp. 35

³² Idem.

³³ FitCode: consultora argentina integral y dinámica conformada por profesionales del fitness, marketing, comunicación, diseño, gestion y administración. <http://fitcodeconsultora.wix.com/fitcode2>

- Envíe un email o carta al cliente nuevo dándole la bienvenida al gimnasio.
- Realice el primer contacto de satisfacción a los 7 días posteriores a la compra.
- Posterior al séptimo día, contacte al cliente cada X cantidad de días para saber su grado de satisfacción con el servicio y pregúntele sobre su experiencia. Es importante mantener esta comunicación de manera estrecha durante los primeros tres meses, ya que éste se considera el período crítico de adaptación al servicio por el alto riesgo al abandono.
- Si la satisfacción es positiva, pida un referido a sus clientes, bajo la máxima que siempre es mejor realizar actividad física con amigos.
- Felicite y premie a los clientes por sus objetivos cumplidos o cada vez que llegue a una meta. Por ejemplo: “Premio Asistencia”, por cumplir cierta cantidad de visitas al gimnasio, “Premio a la Persistencia”, al completar 3 meses continuos de actividad, “Premio Aniversario”, al cumplir un año, dos o tres como miembro del club, “Premio Alegría”, al cumplir alguno de los objetivos propuestos, etc.
- Mantenga una participación activa en las redes sociales e incentive la interacción y conversación con el gimnasio.
- Utilice las redes sociales para comunicar los beneficios de la actividad física e informar sobre hábitos de vida saludable.
- Organice eventos que motiven la asistencia al gimnasio o club y traigan amigos (clientes potenciales) al gimnasio.

Para lograr retener a un cliente en un club o gimnasio, debemos conocer las causas y razones que lo llevaron a decidir iniciar la actividad física allí. La pregunta que cabe realizar entonces es ¿Cómo se comporta un consumidor de fitness? Este tema será abordado en el próximo apartado.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE FITNESS: MOTIVACIÓN, DECISIÓN Y CAUSAS DE ABANDONO

La motivación es el principal disparador que enciende el deseo de una persona a inscribirse en un gimnasio.³⁴ La motivación puede definirse como la fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción.³⁵ Su origen se encuentra en un “estado de tensión” producto de una “necesidad insatisfecha”. Todos los individuos tienen necesidades, tanto innatas (alimento, agua, aire, vestimenta, vivienda y sexo) como adquiridas (autoestima, prestigio, afecto, poder, aprendizaje, etc). Con el objetivo de reducir esa tensión, la motivación funcionará como fuerza propulsora del comportamiento de los individuos.

La motivación puede ser interna o externa. La motivación interna o intrínseca es aquella que se fundamenta en aspectos que caen bajo el control del propio individuo sin mediación de otras personas o factores externos. En pocas palabras, es aquella que tiene su origen en nuestro interior y que nos lleva a ejecutar una tarea sólo por el mero interés que nos despierta la misma o la satisfacción personal que deriva de su realización.³⁶ La motivación externa o extrínseca, por el contrario, es aquella en la que la fuente de nuestra motivación proviene de afuera. Surge cuando lo que impulsa a una persona a la acción no es la tarea en sí, sino lo que recibirá a cambio de la actividad realizada como por ejemplo algún premio, reconocimiento o recompensa. Cabe destacar que ambos tipos de motivaciones no son excluyentes, sino que pueden ser combinadas entre sí para producir un nivel máximo de motivación.³⁷

La motivación también puede ser positiva o negativa. La motivación positiva puede definirse como aquella fuerza que nos impulsa hacia determinado objeto o condición mientras que la motivación negativa sería una fuerza que nos alejaría o distanciaría del mismo³⁸. De esta clasificación surge la popular metáfora del garrote o la zanahoria. Una motivación positiva (zanahoria) impulsaría el comportamiento para el logro o alcance de lo deseado, mientras que una motivación negativa (garrote) provocaría un accionar para eludir un temor, una pena o un castigo. De este modo, la primera podría identificarse con las necesidades, los anhelos o los deseos mientras que la segunda con los temores o las aversiones. Lo importante es reconocer que ambas sirven para activar y mantener activo el comportamiento humano.

Las motivaciones intrínsecas más importantes que pueden impulsar a una persona para realizar ejercicio físico y anotarse en un gimnasio pueden estar relacionadas

³⁴ MC CARTHY, John: Op. Cit. pp. 9

³⁵ SCHIFFMAN, L. y OTROS: “Comportamiento del Consumidor”. Pearson Education, 8va Edición, 2005. Capítulo 4: Motivación del Consumidor. pp. 87

³⁶ MARS LLOPINS, Vicente: “Psicología de la Personalidad y Diferencial: Motivación y Personalidad”. Disponible online en: <http://www.psicologia-online.com/pir/la-motivacion-intrinseca.html> <12/12/2013>

³⁷ WIKIPEDIA, Enciclopedia: Motivación Intrínseca y Extrínseca. Definiciones. Disponible on line en http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n_intr%C3%ADnseca <12/12/2013>

³⁸ SCHIFFMAN, L. y OTROS: Op. Cit pp.92

directamente con la salud, con aspectos físicos o estéticos o bien con cuestiones sociales y/o de recreación. Entre algunas motivaciones más frecuentes podemos señalar: mejorar la salud; lograr una mayor relajación, estar en forma, mejorar su apariencia física; buscar una forma de diversión, controlar su peso, estar con amigos, mejorar su condición física en general o para participar en alguna competencia, evitar los efectos del envejecimiento, mejorar el autoestima; desarrollar nuevas habilidades motoras, conocer gente, cultivar su espíritu de competición, etc.³⁹. La lista no es exhaustiva, pero ilustra las razones más mencionadas que llevan a una persona iniciar la práctica de una actividad física.

Una vez que la persona encontró su motivación para ejercitarse físicamente, el paso siguiente en su proceso de adopción de la práctica deportiva es elegir dónde practicarla. Los factores de decisión que intervienen a la hora de elegir un club o gimnasio son: la ubicación (por cercanía a la casa o el trabajo); la cantidad y tipo de servicios ofrecidos, los horarios de apertura o atención (lunes a sábados o domingos incluidos), precio de la membresía, calidad de servicio, recomendación, promociones, accesibilidad (múltiples sedes o un solo local), entre otras.⁴⁰

La industria de los clubes y gimnasios sabe que los primeros 3 meses de vida del cliente en el club son claves para lograr su retención. Esto se debe a que, como mencionamos anteriormente, el paso de la “adopción” a la “adherencia” a la actividad física requiere de tiempo para que el hábito se genere. Por lo tanto, se vuelve muy importante el trabajo de seguimiento y medición de nivel de satisfacción en este período de modo de poder prever el grado de adherencia del nuevo socio a la actividad física y evaluar si las expectativas que tenía al inicio de su plan se están alcanzando. Muchos son los clubes que conocen la importancia de este aspecto a la hora de retener y fidelizar un cliente nuevo, pero pocos los que ejecutan acciones al respecto.

Desde el inicio de este trabajo hemos sostenido la idea de que “atraer es bueno, pero retener es mejor”. La clave del éxito para alcanzar la rentabilidad de un gimnasio es una vez obtenido el cliente, evitar que este abandone. Aun así, muchos clientes deciden dejar el club. Entre las causas más frecuentes que suelen alegar los clientes para dar de baja su membresía en el club podemos identificar las siguientes: cambio de domicilio; cambios en el estilo de vida, poco uso o frecuencia de uso del gimnasio, falta de tiempo, limitaciones de presupuesto, practica de otro tipo de actividades de fitness, insatisfacción con el gimnasio, etc.⁴¹

Como podemos ver aquí, el poco uso o frecuencia de uso del gimnasio es una de las causas de abandono. La retención está ligada, entre otras cosas, a la satisfacción y la satisfacción depende entre muchas otras variables, a la frecuencia de uso o concurrencia de las personas al gimnasio. La declinación en la utilización de las instalaciones es un indicador que muestra que la percepción de valor por parte de los socios se mueve en

³⁹ NARDI, Marco y Otros. Op.Cit. pp. 17

⁴⁰ NARDI, Marco y Otros. Op.Cit. pp. 22

⁴¹ NARDI, Marco y Otros. Op.Cit. pp. 23

dirección negativa.⁴² De acuerdo a una investigación realizada por Richard Blacklock de Sport and Health Club, si la utilización normal de un miembro cae en un 50% o más en algún momento dentro de un período de 60 días, este socio está en serio riesgo de abandono.⁴³

Esto pone de manifiesto la importancia de monitorear la frecuencia de uso de los socios, hacer seguimiento para detectar variaciones bruscas y en consecuencia tomar acciones que permitan fomentar la concurrencia del socio al gimnasio. Una de las herramientas para lograr esto son los Programas de Recompensas para Socios.

PROGRAMAS DE RECOMPENSAS A CLIENTES

Según el diccionario de la Real Academia Española⁴⁴, “recompensar” significa retribuir o remunerar un servicio y/o premiar un beneficio, favor, virtud o mérito. Las recompensas son beneficios o premios que se otorgan en retribución al cumplimiento de un comportamiento o acción. En Marketing, las recompensas se utilizan para brindar reconocimiento y demostrar aprecio por parte de la empresa hacia un cliente.

Los programas de recompensas forman parte de un programa mayor de fidelización o lealtad de un cliente. Estos programas son un conjunto de acciones de marketing tendientes a obtener información sobre los hábitos de compra y consumo de los clientes y buscan fortalecer la relación entre el consumidor y la marca⁴⁵.

En este trabajo de investigación nos focalizamos en aquellos programas de recompensa a clientes que premian a los participantes en cada transacción con puntos que luego podrán ser canjeados por premios previamente determinados⁴⁶. Estos programas permiten a las empresas identificar a sus “mejores” clientes con el objetivo de premiarlos y retenerlos por su lealtad. Además, posibilitan la individualización de clientes en línea de riesgo de abandono o deserción para poder dirigirse a ellos convenientemente a través de comunicaciones de marketing personalizadas.⁴⁷

En este trabajo se analizará el caso de FitRewards, un programa de recompensa de clientes exclusivamente diseñado para clubes y gimnasios del mercado norteamericano, con el objetivo de conocer su funcionamiento y los beneficios que promete reportar.

⁴² Mc CARTHY, John: Op. Cit. pp.08

⁴³ Idem

⁴⁴ RAE: Definición de “recompensar”. Disponible online en <http://lema.rae.es/drae/?val=recompensar> <12/12/2013>

⁴⁵ KFURI, Nicolás: “Marketing Relacional”. Capítulo 8. Op. Cit. pp117-127

⁴⁶ Idem.

⁴⁷ ICLP: Programas de Recompensa. Definición. <http://www.iclployalty.com/homePage?q=esreward-program> <30/10/2011>

ESTUDIO DE CASO: “FITREWARDS”

FitRewards⁴⁸ (o “Premios Fitness” en su traducción al español) es un programa de recompensas a clientes de clubes y gimnasios diseñado para premiar el constante entrenamiento y participación en el club.

FitRewards surgió en los Estados Unidos de América en el año 2005 de la mano de la empresa “New Paradigm Partners”. El hecho de que el programa haya nacido en la industria norteamericana no es casualidad dado que la misma es la más avanzada del mundo en materia de fitness y bienestar.

FitRewards es el primer programa de reconocimiento y fidelidad específicamente dedicado a la industria del fitness. El objetivo del programa es, a través del uso de incentivos, mantener a los miembros del club motivados, mejorar los niveles de referidos y en consecuencia, potenciar la rentabilidad del centro deportivo.

¿Cómo funciona FitRewards? El programa consiste en proponer a los miembros del club que completen determinadas “conductas incentivadas” a través de las cuales ganarán puntos que podrán cambiarlos luego por premios. Estos premios pueden ir desde una amplia variedad de productos tecnológicos, deportivos o cotidianos de calidad y renombre, merchandising o indumentaria con los colores del club o incluso bonos para el consumo de servicios adicionales ofrecidos por el propio centro deportivo.

FitRewards funciona con un listado personalizado de puntos a obtener denominado “Get Points Menu” (o “Menú de Puntos”). Cada club decide cuáles comportamientos o conductas quiere premiar o motivar. A cada conducta seleccionada se le asignará una “X” cantidad de puntos en concepto de premio, beneficio o retribución por su acatamiento.

Un ejemplo de este “Get Menu Points” con el listado de conductas incentivadas y sus respectivos puntajes puede ser la siguiente:

⁴⁸ Sitio Web Oficial: <http://fitrewards.com/> <10/01/2014>

Gráfico N°4
Ejemplo de listado de conductas incentivadas para obtener puntos
en un centro deportivo asociado a FitRewards.

		¡Entrenar nunca ha sido tan gratificante! Sumá puntos.	
ALL YOU HAVE TO DO IS		POINTS	Puntos
Activate Your fitRewards Account	Earn points when you activate your account at www.fitrewards.com .	250	Activar tu cuenta en FitRewards + 250
A Friend Redeems A Guest Pass	Refer a friend at fitrewards.com and earn points when they use their 1 Day Guest Pass.	100	Si tu amigo utiliza un Pase Gratuito para conocer el club + 100
Inspire A Friend To Join Individual Membership	Includes standard and senior individual memberships.	500	Si motivas a un amigo a adquirir un pase anual + 500
Inspire A Friend To Join Couple Membership	Includes standard and senior couple memberships.	750	Si motivas a una pareja amiga a inscribirse juntos al club + 750
Inspire A Friend To Join Family Membership		1000	Si motivas a una familia completa a inscribirse juntos en el club + 1000
Each Visit to the Center	Earn points each time you attend the Center.	2	Por cada día que acudas al gimnasio a entrenar sumas +10
Attend Specialty Classes, Lectures & Events	Points may vary by event. See a Member Services Associate for details.	50 - 200	Si asistes a clases especiales, lanzamientos o eventos sumas + 100
Upgrade Membership	Earn points for adding family members to your existing membership account.	250+	Si sumas 1 familiar tu propia membresía sumas + 250
Complete Your Initial Fitness Assessment		100	
Complete Your Initial Exercise Prescription		100	
Personal Training & Nutrition Consultations		1 point per \$1	
Spa Services & Products		1 point per \$1	
Gift Shop & Cafe Purchases		1 point per \$1	
Swim Lessons, Ballroom Dance & Leagues		1 point per \$1	
Yearly Individual Membership Anniversary		250	
Happy Birthday!	Automatically receive points each year on your birthday!	100	

Fuente: LECOM Medical Fitness and Wellness Center: "How to earn points" Disponible online en <http://www.lecomwellness.com/site/fitrewards.php>. Traducción propia.

En la gráfica arriba plasmada podemos observar que un club o gimnasio puede premiar a sus socios con la obtención de puntos por las conductas de: activación de su cuenta para participar en el programa de recompensas a clientes; recomendación del club a familiares o amigos, asistencia al club, participación en eventos o clases especiales, compra o adquisición de otros productos o servicios que ofrece el club, entre otras. Además, acontecimientos claves como una fecha de cumpleaños o un aniversario también son motivos importantes para reconocer y beneficiar a los clientes con la suma de puntos.

Una vez que el socio va cumpliendo con las conductas incentivadas, éste va sumando puntos que luego podrá canjearlos por importantes premios, elementos claves para el éxito del programa. Los premios utilizados en el programa deben revestir importancia, renombre y sentido para las personas que acuden al club. Debe tratarse justamente de productos motivacionales, aspiracionales, prácticos, de diseño, tendencia y última tecnología para que funcionen como verdaderos agentes provocadores de la conducta

requerida. En este aspecto, FitRewards ofrece una amplia gama de renombradas marcas para que el club o gimnasio pueda elegir y armar su propio “Catálogo de Premios”. De la selección de premios y armado de este catálogo dependerá en gran medida el éxito del programa.

Cabe destacar que el programa permite que los clubes y gimnasios incluyan dentro del catálogo de premios sus propios productos o servicios promocionando de este modo el “cross-selling” (venta cruzada). De este modo, un servicio de entrenamiento personalizado (“Personal Training”), una consulta nutricional, un análisis biométrico corporal, una sesión de masajes, o una membresía gratuita al gimnasio para sí o para regalar se constituyen en premios motivadores para que los clientes se entusiasmen en cumplir con las conductas incentivadas y acumular puntos.

Un ejemplo de catálogo de premios Fitrewards aplicado a un centro deportivo norteamericano puede verse en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 5
Ejemplo de Catálogo de Premios de un centro deportivo asociado a FitRewards

LECOM
Lara Lee College of Osteopathic Medicine
THE JOHN A. & SUEA FERRETTI
MEDICAL FITNESS & WELLNESS CENTER

fitRewards!
REWARD YOURSELF EVERYDAY

Membership has never been more REWARDING!
Here are a few of the hundreds of prizes you can earn:

1,250 POINTS

- 2 - 30 Minute Private Swim Lessons
- \$25 Wellness Center Gift Card
- Earbuds Headphones

10,000 POINTS

- 5 - 30 Minute Private Pilates Sessions
- \$200 Wellness Center Gift Card
- 1 - 60 Minute Deep Tissue Massage

2,500 POINTS

- 1 - 60 Minute Personal Training Session
- \$50 Wellness Center Gift Card
- Big Bertha Golf Balls

25,000 POINTS

- 3 - 90 Minute Deep Tissue Massage & 5 Pack of Enlightening Facials
- 12 - 60 Minute Personal Training Sessions

5,000 POINTS

- \$100 Wellness Center Gift Card
- 3 - 40 Minute Dietary Consultations
- Designer Watches

5000 Puntos:

- 3 sesiones de asesoramiento nutricional de 1 hr c/u
- Tarjeta de Regalo de \$ 100.-
- Un reloj de diseño

10000 Puntos:

- 5 clases privadas de Pilates de 1 hr c/u
- Tarjeta de Regalo de \$200.-
- 3 sesiones de masajes descontracturantes

25000 Puntos:

- 3 sesiones de masajes descontracturantes más 3 tratamientos faciales
- 12 sesiones de personal training de 1 hora c/u
- Tarjeta de Regalo de \$500.-
- Membresía de 9 meses para un amigo.

Membership has its rewards!

REWARD YOURSELF EVERYDAY: ■ www.LECOMWELLNESS.com ■ 814-866-7800

Fuente: LECOM Medical Fitness and Wellness Center: “How to earn points” Disponible online en <http://www.lecomwellness.com/site/fitrewards.php>. Traducción propia.

El objetivo de FitRewards es mantener a los miembros motivados, reconocidos y recompensados. Su slogan resume su espíritu en tres palabras: “Motivar, Reconocer, Premiar”.

¿Cómo se implementa FitRewards? Cabe destacar que “Fitrewards” como programa de recompensas a clientes para clubes y gimnasios es un producto desarrollado y ofrecido por la empresa New Paradigm Partners. Un club o gimnasio puede desarrollar su propio programa interno de recompensa a clientes o bien comprar el programa ya elaborado por empresas de este tipo.

En el caso de FitRewards, la relación que se establece entre el club o gimnasio y la compañía que comercializa el programa de recompensas es de tipo “B to B” o “Business to Business”. FitRewards ofrece al club dos posibilidades de integración del programa a sus sistemas. Una forma es la “manera estándar” en la que FitRewards construye una plataforma online para el club dentro de su propio sitio web “fitrewards.com”. Allí, los miembros del club podrán registrarse para ver sus puntos, cambiarlos por premios y recomendar el club a sus amigos. El micrositio web del club se personalizará con el logotipo del negocio, la información personalizada del programa y el catálogo de premios elegido y predeterminado por el propio club.

Gráfico N°6

Ejemplo de Visualización de la Plataforma Standard de FitRewards

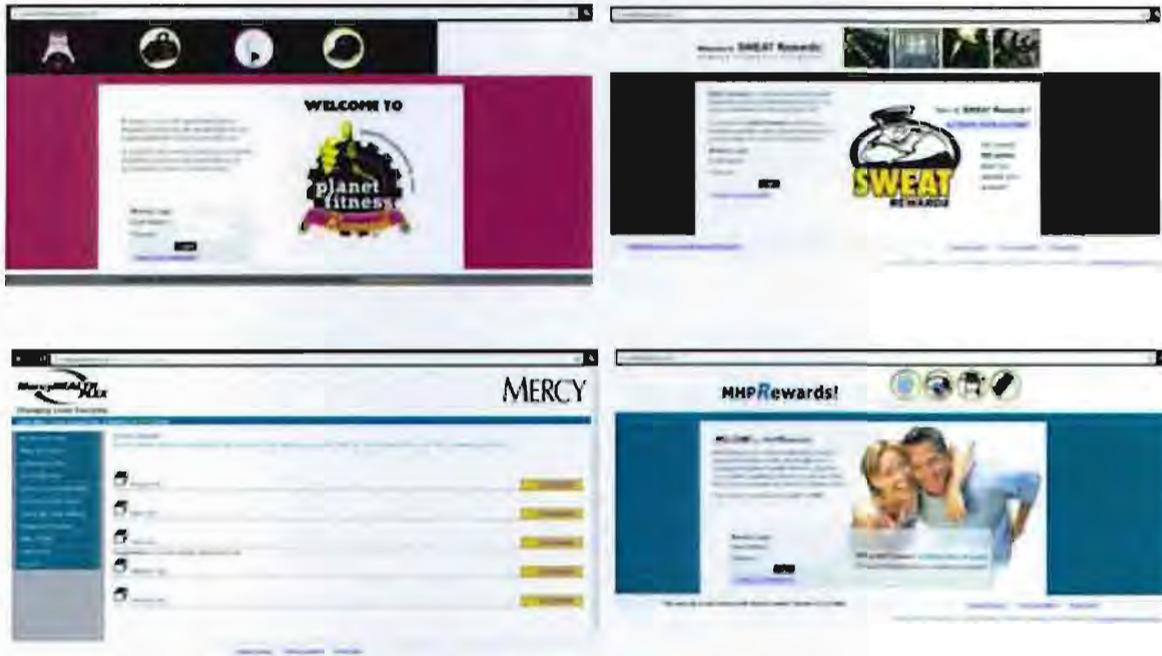


Fuente: www.fitrewards.com

Otra de las maneras de adquirir el servicio es bajo la modalidad “personalizada”. En este caso, FitRewards construye al club un sitio web propio donde sus socios podrán tener acceso a toda la información del programa desde la misma dirección web del club. Esta opción es recomendada para crear conciencia y posicionamiento de marca del centro deportivo ya que contempla la incorporación de los colores y logotipos del club y se ajusta perfectamente a las necesidades de las grandes cadenas y franquicias.

Gráfico N° 7

Ejemplo de Visualización de una Plataforma Personalizada de FitRewards



Fuente: www.fitrewards.com

Una vez que el club decide bajo que modalidad de plataforma operar, standard o personalizada, el socio o cliente del club va a poder acceder a la misma a través de un usuario y contraseña que él mismo generará para “loggearse” o acceder al sistema. El sistema le permitirá conocer la cantidad de puntos obtenidos hasta el momento, cambiar sus puntos por premios, informarse sobre cómo obtener más puntos (“Get Points Menu”) e invitar a sus amigos a unirse en cualquier oportunidad.

Por su parte, el club podrá utilizar el sistema para mantenerse constantemente comunicado con su cliente a través del envío de notificaciones importantes o mensajes de motivación. El club podrá enviar la invitación de activación o pertenencia al programa, informar sobre los puntos acumulados al momento y los nuevos niveles alcanzados, agradecer en cada oportunidad que el cliente recomiende un amigo, confirmar el canje de premios y anunciar las nuevas actividades o eventos que se desarrollen en el gimnasio entre muchas otras cosas. Esta comunicación constante a través de FitRewards posibilitará al gimnasio potenciar la retención de sus miembros y asegurar el éxito del programa.

¿Qué beneficios otorga FitRewards a los clubes y gimnasio como parte de su estrategia de marketing de retención y fidelización? Entre sus ventajas de destacan las siguientes:

- Incrementa la retención: un buen servicio junto a los incentivos creará fidelidad entre los clientes. Premiar metas alcanzadas, logros personales y determinados

comportamientos funciona como un reconocimiento y agradecimiento desde la compañía al cliente por la dedicación, constancia, disciplina y esfuerzo alcanzado.

- Aumenta la rentabilidad del negocio: la promoción de los programas y la obtención de puntos y recompensas motivarán el mayor uso de las instalaciones y un mayor gasto dentro del mismo.
- Eleva el número de referidos: recomendar el club a un amigo se transforma en un comportamiento que ayuda al cliente a sumar más puntos. El sistema le permite en todo momento presentar amigos y familiares al club potenciando de este modo el flujo de referidos.
- Aumenta la base de clientes: desde el sitio web, correos directos, newsletters o comunicación interna, el programa de recompensas ayuda a captar la atención de la audiencia elegida. Con buenas propuestas se obtienen buenos resultados.
- Mejora del flujo de penetración y comunicación interna. El envío sistematizado de emails y comunicados ayuda al club a mantener un canal fluido y constante de diálogo con su cliente.
- Controlar el éxito del programa: la parte administrativa del sistema permite al dueño, gerente o administrador observar el crecimiento y éxito del programa a través de las métricas sobre la cantidad de miembros que lo usan, cantidad de canjes de premios y cantidad de referidos obtenidos a través de él.

La compañía que comercializa el producto "FitRewards" sostiene que está científicamente probado que la implementación de un programa de recompensas de este estilo puede llegar a proveer un 5% de aumento en los niveles de retención, 8% de aumento en rentabilidad y más del 15% de crecimiento en la generación de referidos.

III. ANÁLISIS DE SITUACIÓN: RADIOGRAFÍA DE LA INDUSTRIA DEL FITNESS ARGENTINA

ANÁLISIS DE LA OFERTA: GIMNASIOS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

Según datos publicados por IHRSA⁴⁹ en el “Informe del Mercado Latinoamericano de Gimnasios 2012”, el mercado del fitness argentino está compuesto actualmente por 6.600 gimnasios. En cuanto a su distribución geográfica, un tercio de los mismos están ubicados en la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, y el resto distribuidos entre las principales ciudades del interior del país.

Según dicho informe, el mercado argentino se compone principalmente de gimnasios de pequeñas y medianas dimensiones dado que se observa que, a nivel país, la mitad de los centros de fitness tiene menos de 200 clientes y sólo el 6% cuenta con más de 1000 socios. Sin embargo, si se analiza la región de Buenos Aires separadamente (Capital Federal y GBA), el panorama puede verse de una manera diferente. Tomando en cuenta sólo esta zona geográfica, los gimnasios con más de 1000 clientes alcanzan el 17,7% del total y los con menos de 200 socios, sólo el 38,8%.

Dentro de la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores se asientan los dos operadores más grandes del sector: la red de clubes Megatlon y la cadena de gimnasios Sportclub. Megatlon lidera el mercado argentino con 23 sucursales y 10 gimnasios corporativos. Emplea a 1600 personas y tiene 102 mil personas en su base de clientes. Por su parte, SportClub, lo secunda con 26 unidades operativas, 1000 empleados y 80.000 usuarios activos.

Gráfico N°8

Las dos cadenas de clubes y gimnasios líderes de Argentina.



Fuente: IHRSA: “Informe del Mercado Latinoamericano de Gimnasios 2012”

⁴⁹ IHRSA (INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTCLUB ASSOCIATION): “IHRSA Latin American Report. Alcance y Envergadura de los Mercados Clave de Gimnasios”. Versión en español. 2012.pp.29

Cadenas de gimnasios más pequeñas, pero no menos importantes completan el mapa de la oferta en el mercado bonaerense y del interior del país. En Capital Federal encontramos empresas tales como WellClub con 5 unidades, Aires Up y American Sports con 4 y Le Parc con 2.

Gráfico N° 9

Clubes y gimnasios más reconocidos en Capital Federal .



Fuente: IHRSA: "Informe del Mercado Latinoamericano de Gimnasios 2012"

En la zona del Gran Buenos Aires se destacan 3 gimnasios con 3 sucursales cada uno a saber: Vip Gym (zona sur); Open Park (zona oeste) y Body Builder's (zona norte).

Gráfico N°10

Clubes y Gimnasios más reconocidos en Provincia de Buenos Aires



Fuente: IHRSA: "Informe del Mercado Latinoamericano de Gimnasios 2012"

Por su parte, en el interior del país, las redes de clubes y gimnasios mejores posicionadas son: Flex Gym con 6 centros en Mar del Plata; Terra con 4 unidades en Neuquén, Ergo Club con 5 sucursales en Córdoba y Jockey Gym con 4 en Tucumán.

Gráfico N°11

Clubes y Gimnasios más reconocidos en el Interior del País:

Mar del Plata, Neuquén, Córdoba y Tucumán



Fuente: IHRSA: "Informe del Mercado Latinoamericano de Gimnasios 2012"

Gracias a una encuesta realizada por Mercado Fitness en abril de 2012 donde participaron 549 responsables de gimnasios y clubes deportivos de Argentina, se pudo obtener una radiografía de la realidad económica de la industria en los tiempos de hoy. Según estos datos, la facturación anual del conjunto de los gimnasios por venta de membresías asciende a los USD 930 millones de dólares, siendo la mensualidad promedio de USD 33.⁵⁰

En cuanto a los tipos de membresías vendidas, el pase más demandado sigue siendo el de tipo mensual, con el 82,9% por ciento de los casos, a pesar de los numerosos esfuerzos de los equipos de marketing y ventas de promocionar los beneficios de los pases de tipo trimestral, semestral e incluso anual. La venta de membresías de tipo anual solo alcanza el 4,2 % del total de ventas.

La industria de clubes y gimnasios en argentina es muy joven aún y tiene un fuerte origen emprendedor. En estos dos aspectos la realidad argentina se asemeja a la realidad de la industria latinoamericana. Las principales cadenas de gimnasios de la región nacieron en los años 90 o bien después del año 2000. Esto muestra que la mayor parte de las compañías

⁵⁰ MERCADO FITNESS: Revista Edición N°52- Mayo Junio 2012. Disponible online en: <http://www.youblisher.com/p/668501-Mercado-Fitness-Edicion-52/> <10/01/2014>

del mercado cuentan con un promedio de 20 años de vida, siendo la edad media de sus fundadores unos 46 años.⁵¹

Asimismo, el origen de la industria debe ubicarse en un fuerte impulso emprendedor de sus fundadores que llegaron al sector mayoritariamente desde el campo de la educación física con poca o nula formación de negocios. Gran parte de los fundadores de gimnasios han sido y son profesores de educación física o entrenadores que construyeron su gimnasio como una forma de auto-empleo y que con mucha pasión y voluntad lo hicieron despegar. En muchos casos se trata de pymes o empresas familiares en donde las funciones gerenciales, de recepción, ventas, atención al cliente y limpieza, entre otras, se aglutinan multifacéticamente en una, dos o tres personas.

La falta de visión empresarial es una de las principales debilidades que ha afectado al sector desde sus inicios. Muchos profesores de educación física, imbuidos de su espíritu y vocación docente, se han visto reticentes a “mercantilizar” la educación física y dotarle de un marco “más empresarial”. En la jerga cotidiana del sector se dice que ellos rehúsan llamar “clientes” a sus “alumnos” y no terminan de aceptar la noción de que el “Fitness” se ha convertido en “un negocio” y que debe tratarse como tal para lograr la rentabilidad.

Sin embargo, a pesar de esta debilidad, la industria continúa en crecimiento. Esto se debe a que muchos profesionales e inversores ajenos al mundo de la actividad física, han visto en el sector una gran oportunidad de negocio para explotar. Las condiciones del mercado también han cambiado. Existe más conciencia en la población acerca de los beneficios que el ejercicio físico regular aporta a la salud y los medios de comunicación, los médicos y el Estado han comenzado a hablar con más frecuencia e insistencia acerca de los buenos hábitos para lograr una buena calidad de vida y bienestar general. En este sentido, la mayor oportunidad de crecimiento de esta industria está dada por el incremento de la demanda de fitness por parte de la población. Dicho esto, pasemos a analizar este eslabón.

⁵¹ IHRSA (INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTCLUB ASSOCIATION): “IHRSA Latin American Report” Op. Cit. pp.11

ANÁLISIS DE LA DEMANDA: **EL ARGENTINO COMO CONSUMIDOR DE FITNESS**

La República Argentina cuenta con una población de 40 millones de personas. De esta totalidad, se estima que la cantidad de personas que “consumen fitness” en el país, es decir, que asisten a un club o gimnasio, es de 2.290.000, lo que representa un poco menos del 5,7% de la población⁵².

El sedentarismo y la obesidad son dos hechos preocupantes en el escenario sanitario de la República Argentina. El Ministerio de Salud de la Nación alertó en abril de 2012 que el país padece de una epidemia de inactividad física⁵³. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Factores de Riesgos⁵⁴ realizada por el ministerio en 2009, el 55% de los argentinos se declaraba sedentario, es decir, que no realizaba 30 minutos de actividad aeróbica cinco días a la semana. Si comparamos estos datos con los obtenidos por la misma encuesta en el año 2005, dónde la población declarada como inactiva era del 45%, podemos observar que en el lapso de cuatro años, el sedentarismo creció marcadamente.

Este escenario, a simple vista malo desde la óptica sanitaria, se convierte en un una gran oportunidad para los actores de la industria fitness que buscan captar ansiosamente a esta población inactiva. Por lo tanto, hay una gran parte del mercado de demanda que tiene un gran potencial de crecimiento si es abordado adecuadamente.

El crecimiento del mercado argentino y el acceso de más personas como consumidoras habituales de actividades de fitness se ven favorecidos por los cambios culturales y sociales que están surgiendo en torno al “bienestar”. Las virtudes que promueve el Fitness de “estilo de vida activo y saludable” son valores sociales que están en auge, son atractivos y están bien vistos en la población.

En este sentido cabe destacar que existen ya algunos conceptos claves que van actuando en la mente del consumidor; como por ejemplo: 1. la toma de conciencia de que realizar actividad física es clave para mantener la salud y tener una buena calidad y expectativa de vida mayor; 2. la importancia de combinar el ejercicio con una alimentación saludable, variada y equilibrada; y 3. el reconocimiento de los clubes y gimnasios como actores importantes en la creación de salud y bienestar.

La demanda del Fitness está creciendo también gracias a la estimulación proveniente de una amplia y variada oferta de programas diferentes de entrenamiento. Una

⁵² IHRSA: Op. Cit. pp. 30

⁵³ CLARIN: “Alertan sobre una epidemia de inactividad física en el país”. Sección Sociedad. Fecha de publicación: 10/04/2012. Disponible online en: http://www.clarin.com/sociedad/titulo_0_679732085.html 10/09/2013.-

⁵⁴ MINISTERIO DE SALUD DE LA NACIÓN: Segunda Encuesta Nacional sobre Factores de Riesgos. 2009. Disponible online en: http://www4.neuquen.gov.ar/salud/images/archivo/Programas_prov/Riesgo_cardiovascular/resumen_ejecutivo.pdf

nota de la sección sociedad del diario Clarín titula: “Ya hay 15 tipos de gimnasia para bajar de peso y verse bien”⁵⁵ y agrega: “La oferta de actividades es tan variada que casi no deja excusa para no moverse. Ofrecen clases de gimnasia en calzado especial para dar saltos, en piletas, en cápsulas con calor, en mini-trampolines, con movimiento al ritmo del tango o del merengue, con la formación de ruedas grupales que se arman y desarman, con patadas de artes marciales aunque sin enfrentamiento cuerpo a cuerpo, o con un ambiente de fiesta que lleva a olvidar que uno se encuentra en un gimnasio”⁵⁶.

Mientras la demanda del mercado argentino está siendo estimulada para moverse y comienza a actuar en consecuencia, los clubes y gimnasios acompañan este proceso desde la variedad, la novedad y el atractivo de sus propuestas. Si la demanda y oferta continúan esta tendencia, la industria vislumbra un promisorio horizonte de crecimiento.

⁵⁵ CLARIN, Diario: Sección Sociedad. ROMÁN, Valeria: “Ya hay 15 tipos de gimnasia para bajar de peso y verse bien”. Publicado el 22/09/2013. Disponible On Line en: http://www.clarin.com/sociedad/tipos-gimnasia-bajar-verse-bien_0_997700364.html <25/09/2013>

⁵⁶ Idem

ANÁLISIS FODA **DIAGNÓSTICO DEL MERCADO DEL FITNESS EN ARGENTINA**

Si tuviéramos que obtener en una sola mirada el estado de la industria del Fitness en Argentina, podríamos resumir su realidad y su potencialidad a través de un análisis FODA, donde se pueden identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas más relevantes del sector al día de hoy. En el cuadro que presentamos a continuación, identificamos brevemente estas cuatro fuerzas:

Cuadro N°2: Análisis FODA de la Industria del Fitness en Argentina

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Sector en crecimiento • Servicio incluyente: bueno para toda la ciudadanía. • Oferta variada de servicios. • El estilo de vida saludable y activo en auge. • Valores sociales atractivos y bien vistos • Consolidación en el mercado de las grandes cadenas • Buena imagen del sector para los fondos de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Industria joven • Gestión poco profesionalizada aún pero mejorable • Falta de estadísticas, estudios e investigaciones de mercado consistentes. • Se requiere elevada inversión para nuevos proyectos. • Retorno a la inversión estimable para el largo plazo • Poco acceso a fuentes de financiación • Vacío legal en materia laboral
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor vínculo con la salud, el bienestar y la estética. • Involucramiento del Estado a través de programas de salud para combatir el sedentarismo • Crecimiento por alianzas y franquicias de clubes • Crecimiento incrementado por venta de complementarios • Innovación permanente de productos y servicios • Incorporación de nuevas tecnologías: ej. redes sociales • Acuerdos con prescriptores: médicos, clínicas, nutricionistas, etc. • Crecimiento incrementado por oferta de servicios a terceros: asociaciones, escuelas, empresas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitación a las importaciones de maquinarias • Acceso al crédito inexistente o con altas tasas de interés. • Falta de profesionales capacitados para una práctica sana, segura y de calidad. • Proliferación de productos sustitutos: home fitness, cirugía estética, otras actividades al aire libre, etc. • Aumento de índices de sedentarismo y obesidad • Aumento de la rivalidad competitiva por el ingreso de cadenas "low cost". • Guerras de Precios.

Fuente: Elaboración propia basado en la información de INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTCLUB ASSOCIATION: "IHRSA Latin American Report. Alcance y Envergadura de los Mercados Clave de Gimnasios". Versión en español. 2012.pp. 15-28

Según las características mencionadas en el cuadro, podemos concluir que la industria del fitness en Argentina posee las fortalezas propias de todo sector en crecimiento potenciado por las ventajas que pregonan valores bien posicionados socialmente: estilo de vida saludable; aumento de la calidad de vida y la búsqueda del bienestar. Dado que el servicio de la actividad física es una actividad incluyente, el mercado potencial de personas sedentarias es un indicador atractivo tanto para aumentar la variedad y oferta de servicios como para atraer inversores de capital.

Por otro lado, el mercado del fitness en Argentina deberá seguir trabajando para contrarrestar los puntos débiles que ponen al descubierto su juventud y falta de profesionalización. Entre las debilidades propias del sector encontramos la elevada inversión que se requiere para implementar un proyecto de este tipo en conjunto con una estimación temporal de largo plazo para recuperar la misma. La falta de acceso a fuentes de financiación así con el vacío legal en material laboral que contemple específicamente la relación de la empresa con su personal part-time (profesores e instrucciones que dictan clases por horas o sólo algunos días de la semana) son dos importantes flaquezas que el sector hoy debe enfrentar.

En cuanto a las variables externas que hablan del entorno del mercado del fitness en Argentina hoy, se augura un buen horizonte teniendo en cuenta las oportunidades. Entre ellas es importante destacar que el mercado presenta perspectivas de crecimiento desde distintos ámbitos: desde la promoción de la salud y el combate del sedentarismo (con o sin participación estatal); desde su vínculo con la estética e incremento de venta de productos complementarios, desde la constante innovación e incorporación de nuevas tecnologías en los servicios y desde la consecución de alianzas y acuerdos con otros gimnasios, clubes, colegas o pares. Desde todos estos puntos de vista el escenario es promisorio.

Sin embargo, hay que tener presente las amenazas que aquejan al sector. Entre ellas podemos identificar las siguientes: trabas a las importaciones de maquinarias por cuestiones de política económica, dificultades de acceso al crédito y escasez de profesionales altamente capacitados para guiar la práctica deportiva. Existen tendencias mundiales, como la proliferación de los gimnasios de "bajo costo" (todavía no han llegado a la Argentina) pudiendo su desembarco incrementar la rivalidad de la competencia en el mercado y desencadenar una guerra de precios que perjudique a la industria en general. Visto de esta manera, el mercado del Fitness de Argentina aún tiene muchas variables para mejorar, potenciar y controlar de cara al futuro.

Ahora cabe preguntarnos también ¿cuál es la situación de los clubes y gimnasios en Argentina en materia de marketing y especialmente de marketing de retención? ¿Qué acciones han venido implementando al respecto y en qué medida están dispuestos a implementar programas de recompensas a clientes para motivar y fidelizar a sus clientes?

En la sección "Antecedentes" de este trabajo (ver página 8) comentamos que al momento de la realización de esta investigación no existía ningún caso o de programa de recompensas a clientes aplicado en la industria del fitness de Argentina. Si bien algunas de

las grandes cadenas han incorporado sistemas de beneficios, éstos se encuentran lejos de cumplir con las condiciones necesarias de un programa de fidelización que permita monitorear frecuencia de uso, acumular puntos, canjear premios y mejorar los niveles de retención.

Este trabajo se inició con el objetivo de dilucidar qué importancia le otorgan los dueños de gimnasios a la retención de socios en la Argentina y en qué medida están dispuestos a invertir en programas de reconocimiento y premiación. En la próxima sección analizaremos detalladamente el proceso de investigación de campo que se llevó a cabo para responder a cada uno de los interrogantes planteados.

IV. LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se inició con el objetivo de conocer cuál es el grado de importancia que los dueños y gerentes de clubes y gimnasios de Argentina otorgan a la retención dentro su gestión y dilucidar en qué medida estarían dispuestos a invertir en programas de recompensas a clientes como herramienta de fidelización.

Considerando que la industria del fitness es relativamente joven en argentina y que se encuentra en constante crecimiento y expansión, cuando nos planteamos el problema de investigación surgieron los siguientes interrogantes:

1. ¿Qué importancia otorgan los dueños y gerentes de clubes y gimnasios a la retención de socios en la Argentina?
2. ¿Qué acciones han implementados en los últimos años en este aspecto?
3. ¿Cuál es su grado predisposición a implementar los programas de recompensa a socios para motivar y retener a sus clientes?
4. ¿Invertirían recursos y esfuerzos en la implementación de programas de este tipo?

Con el objetivo de dar respuesta a estos interrogantes se decidió llevar a cabo un estudio de campo a través de la aplicación de una encuesta por Internet.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Elaboración del cuestionario

La encuesta fue la técnica de recolección de información seleccionada para llevar a cabo esta investigación exploratoria y el medio utilizado para su aplicación fue Internet.⁵⁷ Para ello, se elaboró un cuestionario de 15 preguntas que se formularon estratégicamente para cumplir los siguientes objetivos específicos:

1. Indagar sobre el grado de importancia que le otorgan dueños de gimnasios a la atracción y retención de socios dentro de su gestión ;
2. Averiguar qué grado de conocimiento y control tienen sobre la variable “tasa de deserción” o cantidad de socios que abandonan mes a mes sus gimnasios;
3. Preguntar sobre las acciones de marketing realizadas en los últimos 6 meses en materia de atracción y retención de clientes;
4. Conocer su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a determinados enunciados relacionados a la retención; y

⁵⁷ “Encuesta en Internet”: cuestionario de respuesta individual que se carga en un sitio de internet para que los sujetos lo lean y lo contesten. HAIR, Joseph y otros: “Investigación de Mercados”. 4ta edición, MacGrawHill, 2010 pp.619.-

5. Preguntar en qué medida estarían dispuestos a invertir en programas de recompensas a clientes como herramienta de fidelización y retención.

Siguiendo estos 5 objetivos, el cuestionario se confeccionó con una mezcla de preguntas abiertas y cerradas (dicotómicas, de respuestas múltiples, de intención de compra) y una pequeña Escala de Likert⁵⁸ de 5 opciones para medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los dueños de gimnasios respecto a determinadas afirmaciones sobre retención de clientes. En la parte final del cuestionario se agregaron las preguntas de clasificación que nos ayudarán a obtener el perfil de los encuestados. En el anexo de este trabajo se publica el cuestionario completo aplicado en esta investigación (Ver página 72).

El cuestionario se programó en Internet con la herramienta de formularios provista por "Google" que posibilitaba la recolección de datos por medios online. Luego de su confección y su programación, el cuestionario fue testeado para verificar la claridad de las preguntas planteadas. Pasado el testeo se procedió a la aplicación.

El link donde se programó el cuestionario fue enviado vía correo electrónico a dueños, propietarios y administradores de gimnasios de la base de datos proporcionada por la Revista Mercado Fitness cuyo director editorial llevó la tutoría de la presente investigación. El beneficio de los cuestionarios programados en Internet y dirigidos por correo electrónico es que permiten abarcar una amplia zona geográfica y llegar a una gran cantidad de personas de una manera rápida y económica. Sin embargo, su principal desventaja radica en que la tasa de apertura y de respuesta al email suele ser muy baja.

La encuesta se aplicó entre el 14 y el 20 de Marzo de 2014.-

El muestreo

Para llevar a cabo esta investigación exploratoria se utilizó el método de muestro no probabilístico por juicio. El muestreo por juicio es un método no probabilístico por el cual se selecciona a los participantes de acuerdo con la creencia de un investigador experimentado de que aquellos llenarán los requisitos del estudio⁵⁹. En este caso, se utilizó la variable "localización geográfica" como criterio principal de selección de los participantes.

Cabe destacar que al tratarse de un muestreo no probabilístico no se podrá medir la representatividad de la muestra ni conocer exactamente el porcentaje de error por lo que los

⁵⁸ La escala de Likert es una escala en la que se pide a los entrevistados que indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo que tienen con una serie de enunciados de creencias mentales o conductuales sobre un determinado objeto. HAIR, Joseph y otros: "Investigación de Mercados". 4ta edición, MacGrawHill, 2010 pp.621.-

⁵⁹ Definición de Muestreo por Juicio obtenida de HAIR, Joseph y otros: "Investigación de Mercados". 4ta edición, MacGrawHill, 2010 pp.308-

resultados de la investigación se interpretarán circunscribiéndose sólo a los participantes que proveyeron sus datos en la encuesta.

En este sentido, en cuanto al diseño del muestro, en primer lugar, se confeccionó la lista de los participantes para la encuesta. Del total de contactos de dueños de gimnasios de Argentina de la base de datos proporcionada por la Revista Mercado Fitness (1854 registros) se seleccionaron para participar del estudio a los gimnasios ubicados en las siguientes zonas geográficas: Capital Federal, Gran Buenos Aires, Ciudad de Rosario, Ciudad de Córdoba, Ciudad de Mendoza y San Miguel de Tucumán. De este primer filtrado se descartaron aquellos contactos que no contenían dirección de correo electrónico válido quedando de esta manera una lista final de 562 contactos.

En segundo lugar, la encuesta fue enviada por correo eléctrico a estos 562 contactos mediante una plataforma profesional de “envío de e-mailing” que permite obtener un reporte detallado de resultados de la acción. Al respecto, obtuvimos que la tasa efectiva de entregas de correo fue de 496 contactos y la tasa de apertura del correo fue del 19% (94 casos). Finalmente, la cantidad de dueños de gimnasios que completaron totalmente la encuesta y enviaron sus respuestas fue de 20 (veinte). Se adjunta en el anexo de este trabajo el reporte completo de la campaña de envío de la encuesta por email (Ver página 81).

El análisis de los resultados presentados en esta investigación se realiza en base a las respuestas de estos 20 casos efectivamente obtenidos.

PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

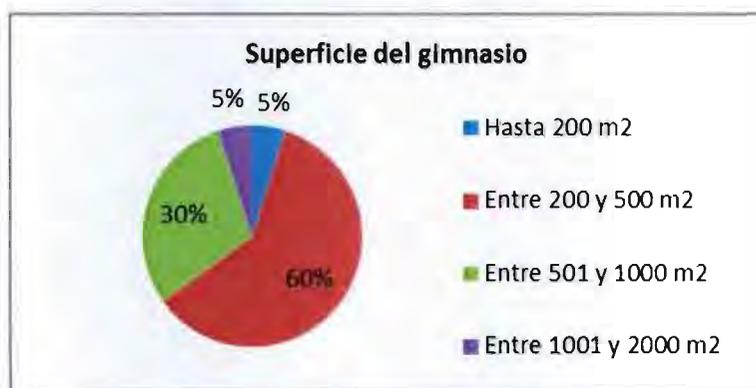
De las 20 personas que participaron de la encuesta podemos observar que el 60 % de los gimnasios encuestados están localizados en Capital Federal y GBA, mientras que el 40% restante se ubica en el interior del país: en las ciudades de Córdoba (25%) y Mendoza (15%).

Gráfico N°12 : Perfil de los Encuestados



En cuanto a su tamaño, el 60% de los encuestados se encuentra en el rango de empresas “pequeñas” (entre 200 y 500 m²) y un 30% podría considerarse en la categoría de empresa “mediana” (entre 501 y 1000 m²). De esta información podemos concluir la mayoría de los gimnasios participantes son de pequeñas y medianas dimensiones.

Gráfico N°13 : Perfil de los Encuestados



Respecto a la cantidad de socios activos, un poco más de la mitad de los encuestados (55%) mantienen una clientela de 201 a 500 personas; ubicándose el resto proporcionalmente por debajo o por encima de esa cantidad: un 25% tiene menos de 200 socios activos y un 20% cuenta con más de 500 socios activos, pero en ningún caso superan los 1000 socios.

Gráfico N°14: Perfil de los Encuestados



Considerando en conjunto las dos variables anteriormente citadas: la superficie y la cantidad de clientes, podemos afirmar que los encuestados son dueños de PYMEs, pequeñas y medianas empresas de servicios deportivos.

En cuanto al valor de cuota mensual que cobran los gimnasios a sus socios por sus servicios prestados podemos observar que la cuota oscila dentro de un rango amplio que va desde un mínimo de \$180 a \$500 pesos argentinos en Capital Federal y GBA y de \$160 a \$400 pesos en el interior del país. Sin embargo, la moda (valor que más se repite) en Capital Federal y GBA es de \$250 y \$300 y en el interior un rango inmediato inferior de \$200-250.-

Cuadro N°3: Perfil de los Encuestados: Valor de Cuota

	Mínimo valor de cuota	Máximo valor de cuota	Promedio	Moda
Capital Federal y GBA	AR \$180	AR \$500	AR \$263	ARG\$ 250-300
Interior del país	AR \$160	AR \$400	AR \$243	ARG\$ 200-250

ANÁLISIS DE RESULTADOS

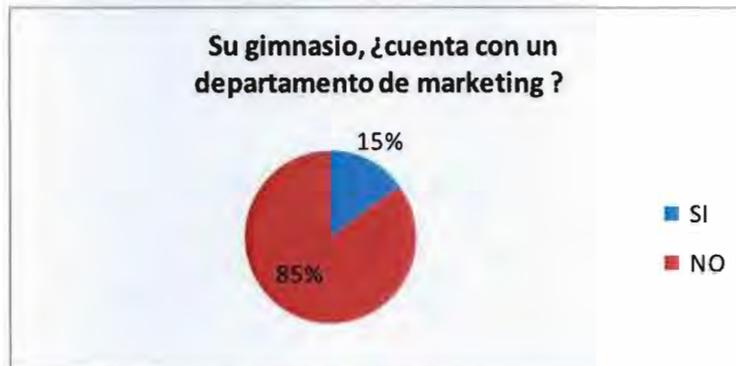
Como explicamos anteriormente, la encuesta se elaboró estratégicamente para investigar sobre 5 cuestiones principales: 1) el grado de importancia que le otorgan los dueños de gimnasios a la atracción y retención de socios dentro de su gestión; 2) el grado de conocimiento y control que tienen sobre la “tasa de deserción” o cantidad de socios que abandonan mes a mes sus gimnasios; 3) las acciones de marketing realizadas en los últimos 6 meses en materia de atracción y retención de clientes; 4) el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a determinados enunciados relacionados a la retención; y 5) la disposición a invertir en programas de recompensas a clientes como herramienta de fidelización y retención. Los resultados obtenidos en cada una de cuestiones se detallarán a continuación respetando ese mismo orden.

1. Grado de importancia que le otorgan dueños de gimnasios a la atracción y retención de socios dentro de su gestión

Para conocer el grado de importancia que le otorgan los dueños de gimnasios al marketing y a las acciones de atracción y retención dentro de la gestión de sus empresas se realizaron 5 preguntas alusivas al tema.

En primer lugar, se consultó si el gimnasio poseía un departamento dedicado exclusivamente a planificar y desarrollar acciones de marketing. Sólo el 15% de los encuestados dijo contar con un departamento de marketing dentro de su estructura organizacional. El 85% restante no lo poseía.

Gráfico N°15: Análisis de Resultados



A este 85% que no contaba con un departamento de marketing dentro su estructura empresarial, se le preguntó quién se encargaba del marketing en su gimnasio. La respuesta mayoritaria fue: “Dueño /Propietario”, es decir, en el 76% de los casos son los mismos dueños y propietarios de gimnasios quienes se encargan de diseñar e implementar las estrategias de marketing en sus empresas. Sólo en algunos pocos casos (12%), éstos delegan la tarea en algún empleado administrativo o bien no existe ningún responsable que se ocupe de llevar a cabo esta función (12%).

Gráfico N°16: Análisis de Resultados



Luego, se les preguntó sobre el grado de importancia que le otorgan a las acciones de atracción de clientes dentro de la gestión de su gimnasio, como por ejemplo: publicidad en medios de comunicación, distribución de folletería o volantes en la vía pública, promociones de venta, entre otras. Ante este interrogante la mitad de los encuestados (50%) respondió que atraer clientes era una cuestión “muy importante” y otro 35% lo consideró “importante” dentro de su gestión.

Gráfico N°17: Análisis de Resultados



Cuando se les consultó sobre la importancia que le otorgaban a las acciones de retención de clientes dentro de la gestión de sus gimnasios como por ejemplo: envío de tarjetas de saludos o felicitación en ocasiones especiales, organización de eventos para promover la sociabilización dentro del club, llamados telefónicos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, entre otras; las respuestas obtenidas fueron similares a la pregunta anterior. En este caso, el 55% de los encuestados otorgó a la retención de clientes el rango de “muy importante” y un 35% la consideró “importante”.

Gráfico N°18: Análisis de Resultados



Las respuestas obtenidas en estas dos últimas preguntas nos permiten observar que para los dueños y gerentes de gimnasios encuestados “retener clientes” es tan importante como “atraer clientes”. Incluso, puede notarse también una leve mayoría (5%) a favor de la importancia de la retención.

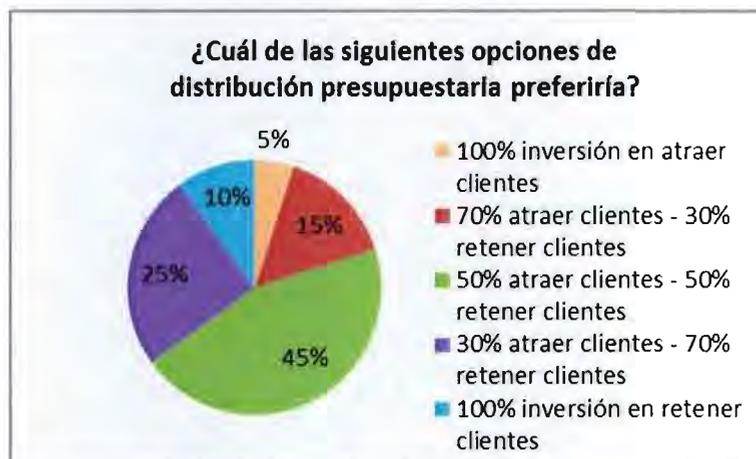
Ahora bien, a través del cuestionario, procuramos no sólo medir la importancia conceptual que los dueños de gimnasios otorgan a las acciones de retención y atracción de clientes en su gestión, sino también intentamos evaluar su comportamiento práctico a la

hora de invertir en una u otra área. A estos efectos se les planteó una situación hipotética dónde debían elegir, según su preferencia, una óptima distribución de recursos. El planteo que se les hizo fue el siguiente: “Si tuviera a su disposición un presupuesto de 10 mil pesos para invertir en un mes en acciones de marketing para su gimnasio. ¿Cuál de las siguientes opciones de distribución de fondos preferiría?” Las opciones fueron:

- 100% de inversión en atraer clientes;
- 70% atraer clientes y 30% retener clientes;
- 50% atraer clientes y 50% retener clientes;
- 30% atraer clientes y 70% retener clientes; o
- 100% de inversión en retener clientes.

Las respuestas a esta pregunta mostraron la existencia de una coherencia lógica entre el pensamiento estratégico (conceptual) y el comportamiento práctico (pragmatismo) de los dueños de gimnasios que participaron en la encuesta. En este sentido, cabe destacar que casi la mitad de los encuestados (45%) respondió que distribuiría su presupuesto de manera equitativa, es decir, invertiría el mismo porcentaje de dinero en acciones de atracción y de retención (50% en atraer y 50% retener). Esto se correlaciona con los porcentajes obtenidos en las dos preguntas anteriores donde se determinó que para los encuestados retener era tan importante como atraer clientes.

Gráfico N°19: Análisis de Resultados



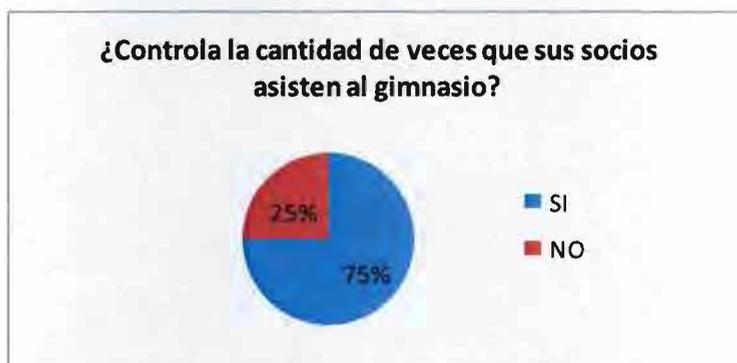
A través de esta pregunta también logra observarse con mayor énfasis la tendencia favorable hacia la retención dado que un 25% de los encuestados respondió que invertirían más en retención que en atracción (eligieron la opción 30% atracción – 70% retención) sumado al 10% de los casos que invertirían todo su presupuesto en retención.

2. *Grado de conocimiento y control que los dueños de gimnasios tienen sobre la variable “tasa de deserción” o cantidad de socios que abandonan su gimnasio mes a mes.*

A lo largo de esta investigación sostuvimos que la retención de un socio a un gimnasio estaba vinculada, entre muchos otros factores, a la frecuencia de uso de las instalaciones y/o concurrencia del socio al club. Por este motivo, a través del cuestionario quisimos evaluar en qué medida los dueños de gimnasios tienen conocimiento de: la cantidad de veces que sus socios asisten al gimnasio; la cantidad de socios que abandonan sus gimnasios mes a mes (tasa de deserción) y los motivos que los llevan a esa decisión. El conocimiento, seguimiento y manejo de estas variables son esenciales cuando se quiere trabajar en retención. Los resultados se presentan a continuación:

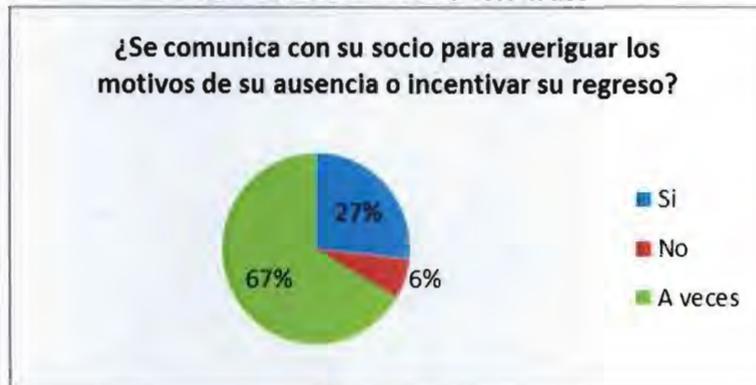
Ante la pregunta “¿Controla la cantidad de veces que sus socios asisten a su gimnasio?” El 75% de los encuestados respondió que “Si”. El 25% restante dijo no controlar esta variable.

Gráfico N°20: Análisis de Resultados



A este 75% que controla la asistencia de sus socios al gimnasio se le preguntó si cuando detectaban una ausencia prolongada de un socio al gym se comunicaban con él para averiguar los motivos de esta ausencia o incentivar su regreso. Ante esta situación, sólo el 27 % de los encuestados afirmó hacerlo, mientras que el 67% restante dijo hacerlo solo “a veces” y el 6% restante expresó no tomar ninguna acción de comunicación al respecto.

Gráfico N°21: Análisis de Resultados



Por otro lado, una variable clave para trabajar en materia de retención es conocer la “tasa de deserción”, es decir, el número exacto de clientes que abandonan el gimnasio mes a mes. Cuando se les preguntó acerca de esta variable, el 50% dijo conocer este número, mientras el otro 50% no lo conocía.

Gráfico N°22: Análisis de Resultados



Por último, ante la pregunta: “Cuando un cliente no renueva o cancela la membresía en su gimnasio ¿Le pregunta sobre los motivos de su salida o abandono?”. El 60 % de los encuestados dijo no indagar acerca de las razones por las cuáles sus clientes se van del club frente a un 25% que sí lo hace y un 15% que lo hace, pero sólo “a veces”.

Gráfico N°23: Análisis de Resultados



3. Acciones de marketing implementadas en los últimos 6 meses por los gimnasios para atraer y retener clientes.

Dentro de los objetivos esta investigación nos preguntamos qué habían estado efectivamente haciendo los dueños y gerentes de gimnasios en materia de atracción y retención de clientes. A estos efectos, se les pidió que indicaran de una lista de acciones previamente establecida cuáles de ellas habían implementado en los últimos 6 meses.

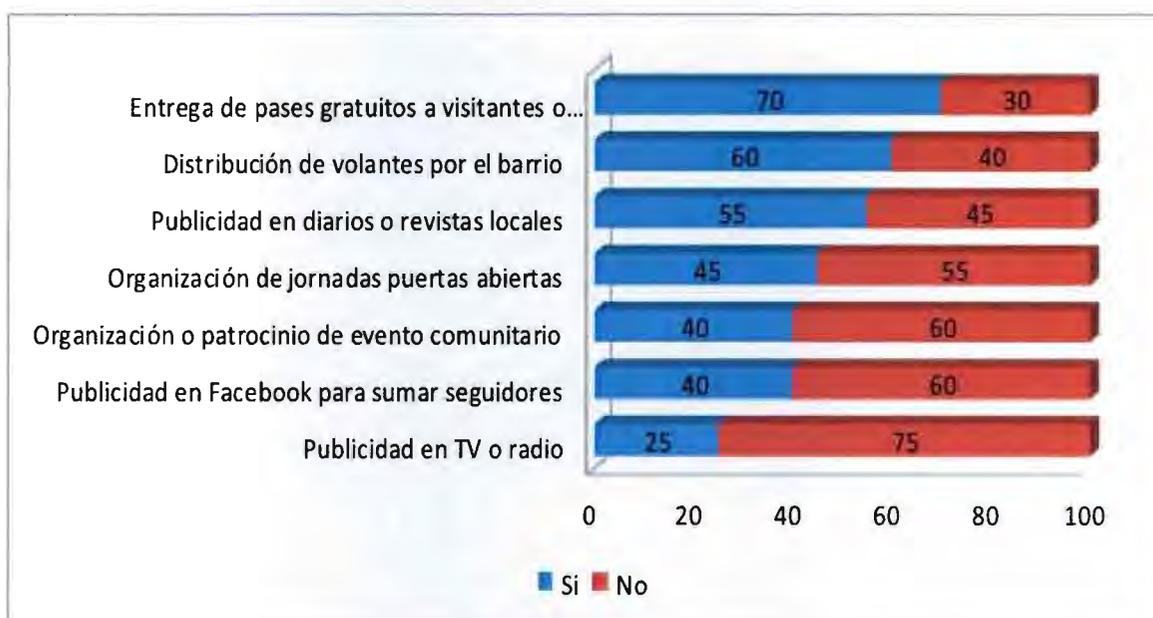
Esta pregunta nos permitió conocer que, con el objetivo de atraer clientes, las acciones que más implementaron los gimnasios en los últimos 6 meses fueron:

1. la entrega de pases de prueba gratuitos a visitantes o referidos (70%);
2. la distribución de volantes por el barrio para dar a conocer sus servicios (60%) y;
3. la publicidad en diarios o revistas locales (55%).

En una categoría media quedaron las iniciativas de organización de jornadas de puertas abiertas, patrocinio de eventos comunitarios y publicidad en redes sociales con el 45%, 40% y 40% de los casos respectivamente.

Por último, la publicidad en radio o televisión ha sido una de las acciones con menor implementación para atraer clientes por parte de los encuestados (sólo el 25% de los casos dijo haberlas realizado en los últimos 6 meses).

Gráfico N°24: Análisis de Resultados
Acciones de atracción de clientes implementadas en los últimos 6 meses
Clasificadas en orden decreciente (de mayor a menor implementación)



Acto seguido, se realizó la misma pregunta, pero considerando un listado de acciones relacionadas con la retención de clientes. Los resultados mostraron que en materia de retención de clientes, las acciones que los gimnasios implementaron mayoritariamente en los últimos 6 meses fueron:

1. el uso de Facebook con la publicación de comunicaciones diarias en esta red social (75% de los casos) y
2. la organización de eventos internos dirigidos a sus socios y amigos (70%).

Por otro lado, sólo el 50%, de los gimnasios afirmaron haber entregado premios a sus socios por el logro de metas u objetivos cumplidos y también haber enviado un correo electrónico o carta de felicitación a sus socios en el día de su cumpleaños.

Por último, las dos acciones que han quedado relegadas a último plano fueron el envío de carta de bienvenida del nuevo socio al gimnasio (sólo el 30% lo aplicó) y la consulta del grado de satisfacción con el servicio (sólo 15% de los encuestados dijo haberlo realizado).-

Gráfico N°25: Análisis de Resultados
Acciones de retención de clientes implementadas en los últimos 6 meses
Clasificadas en orden decreciente (de mayor a menor implementación)



4. Grado de acuerdo o desacuerdo respecto a determinados enunciados relacionados con la retención de clientes

Para medir la actitud que tienen los dueños y gerentes de gimnasios hacia la retención de clientes se les pidió que indicaran su grado de acuerdo o desacuerdo en 8 enunciados referidos a cuatro aspectos claves de la retención. Los aspectos que se procuraron evaluar en los encuestados a través de la escala de Likert fueron:

- La idea de costo de retener de un cliente actual comparado con el costo de atraer uno nuevo;
- La relación entre retención y rentabilidad;
- La distinción entre motivación interna y externa de un consumidor de fitness para asistir al gimnasio; y
- El otorgamiento de premios como herramienta de fidelización.

A continuación, presentaremos los resultados de medición de la actitud de los encuestados siguiendo este mismo orden.

- Escala de Likert: Resultados sobre la idea de costo de retener de un cliente actual comparado con el costo de atraer uno nuevo.

Ante el enunciado: “Conseguir un nuevo cliente es más caro que retener a un actual”, el 65% de los encuestados dijo estar algo de acuerdo o más con esta afirmación, frente a un 35% que demostró desacuerdo total o parcial.

Gráfico N°26: Análisis de Resultados



b) Escala de Likert: Resultados sobre la relación entre retención y rentabilidad;

En cuanto a la relación retención y rentabilidad se presentaron dos enunciados. Por un lado se proclamó lo siguiente: “Los clientes que asisten al gimnasio con mayor frecuencia presentan un menor riesgo a abandonar”. El 85% de los encuestados mostró estar algo o totalmente de acuerdo con este enunciado. Esto nos indica que la mayoría de los entrevistados son conscientes de la relación positiva existente entre estas dos variables, es decir, saben que a mayor uso que un socio hace de las instalaciones del gym, mayor es la adhesión de éste al servicio y por ende, mayor es la retención.

Gráfico N°27: Análisis de Resultados



El segundo enunciado sobre la relación entre la retención y la rentabilidad fue: “La clave del éxito para la rentabilidad de un gimnasio es evitar que un cliente abandone”. El 90% de los encuestados dijo estar de algo de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. De este modo, podemos corroborar que la mayoría de los entrevistados reconocen que para lograr la rentabilidad del negocio es necesario trabajar en materia de retención de clientes, es decir, lograr la adhesión de éstos a la práctica deportiva regular dentro del club. Sólo logrando esto, el gimnasio podrá ser una empresa rentable en el largo plazo.

Gráfico N°28: Análisis de Resultados



- c) Escala de Likert: resultados sobre la distinción entre motivación interna y externa de un consumidor de fitness para asistir al gimnasio;

En esta investigación sostuvimos que la motivación de un consumidor de fitness puede ser interna o externa. La motivación interna viene desde el propio interior del cliente, sin embargo, no es la única fuerza propulsora que causa la acción. Existen factores externos que pueden incentivar, promover y potenciar el comportamiento de una persona. Éstos factores exógenos al individuo constituyen la motivación externa y es el elemento clave que los gimnasios deben conocer y sobre el cual deben trabajar para incentivar a sus clientes a utilizar más sus instalaciones o hacer mayor uso de sus servicios. De este modo, a la hora de trabajar en la retención de clientes es menester tener en cuenta ambas motivaciones.

¿Los dueños de gimnasios tienen consciencia del poder de sus empresas como agentes generadores de motivación externa? Para averiguar la respuesta a esta pregunta les propusimos dos enunciados:

1. “La motivación de una persona para asistir al gimnasio depende solamente de ella misma” (afirmación que alude solo a la motivación interna del individuo, ignorando los factores externos) y;
2. “El gimnasio no puede influir en la actitud de una persona hacia el entrenamiento” (enunciado que busca identificar el grado de reconocimiento que tiene el gimnasio de sí mismo como agente de motivación externa)

En el primer enunciado el 40% de los encuestados dijo estar algo de acuerdo o más con que la motivación de una persona para asistir al gimnasio depende solamente de ella misma, ignorando de esta manera los factores externos que influyen en la motivación. Sin embargo, hubo un 30% que mostró su desacuerdo total o parcial con este enunciado, validando la existencia de factores exógenos y otro 30% se quedó en la posición intermedia del “ni de acuerdo ni desacuerdo”. Cuando se trata de pensar en la motivación de un individuo, desde el punto de vista del individuo, el tema puede revestir cierta complejidad.

Gráfico N°29: Análisis de Resultados



Sin embargo, ante el segundo enunciado: “El gimnasio no puede influir sobre la actitud de la persona hacia el entrenamiento”, el 65% de los encuestados mostró su desacuerdo total o parcial con esta afirmación. Aquí se observa con mayor claridad que la mayoría de los encuestados piensan que el gimnasio puede influir con sus acciones en la actitud de una persona hacia el entrenamiento, por lo tanto, se conciben a sí mismos como agentes de motivación externa. Sólo el 20% dijo mantuvo la posición contraria y un 15% se mantuvo en la actitud intermedia “ni de acuerdo ni desacuerdo”.

Gráfico N°30: Análisis de Resultados



- d) Escala de Likert: Resultados sobre el concepto de otorgamiento de premios como herramienta de fidelización.

Por último, utilizando también la escala de Likert quisimos indagar en qué medida los encuestados estaban de acuerdo o desacuerdo con el hecho de que otorgar premios o regalos a los socios constituía un factor externo de motivación que ayudaría a la retención. Al respecto, las afirmaciones fueron las siguientes:

1. Otorgar premios por buena asistencia o metas logradas motiva a los socios a utilizar el gimnasio con más frecuencia;
2. Categorizar a los clientes y premiar a los mejores es clave para la rentabilidad del club; y
3. Un cliente recompensado se transforma en un cliente fiel.

Los resultados fueron los siguientes: Ante el primer enunciado, el 60% de los encuestados demostró su acuerdo parcial o total con el hecho de que otorgar premios a los socios por buena asistencia o metas logradas los motiva a concurrir más al gimnasio. En este enunciado, se confirmaría que la mayoría coincide en que los premios funcionan como incentivos externos. Un 35% se mantuvo neutral al respecto y un 5% rechazó la idea.

Gráfico N°31: Análisis de Resultados



En cuanto al enunciado: “Categorizar a los clientes y premiar a los mejores es clave para la rentabilidad del club”, la respuesta de los encuestados estuvo más dividida. Un 40% dijo estar de acuerdo total o parcialmente, otro (40%) prefirió mantenerse en un punto neutro y solo un 20% demostró un total desacuerdo.

Gráfico N°32: Análisis de Resultados



Por último, ante el enunciado “Un cliente recompensado se convierte en un cliente fiel”, el 85% de los encuestados demostró estar algo de acuerdo o más en la consideración de que las recompensas contribuyen a la fidelización de clientes. El 15% restante se mantuvo neutral.

Gráfico N°33: Análisis de Resultados



5. Disposición a invertir en programas de recompensas a clientes como herramienta de fidelización y retención.

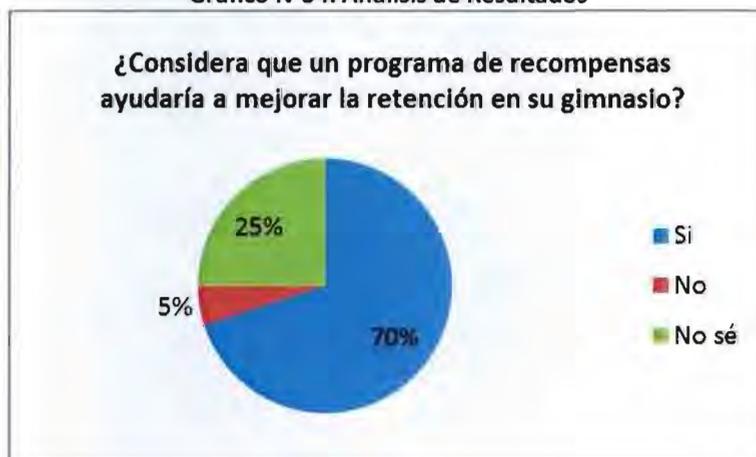
La última parte del cuestionario estuvo destinada exclusivamente a medir el grado de predisposición de los encuestados a invertir en programas de recompensas a clientes. En primer lugar, para dejar en claro el concepto a evaluar, se solicitó a los participantes que leyeran siguiente definición sobre Programa de Recompensas a Clientes.

Un "Programa de Recompensas" es un sistema de fidelización que una empresa establece para gratificar las buenas prácticas y conductas de sus clientes otorgándoles puntos que luego podrán ser canjeados por premios o regalos previamente establecidos.

Por ejemplo, un gimnasio podría recompensar a sus clientes por su constante asistencia al club, por la presentación de un amigo, por sus buenas conductas o el logro de determinados objetivos. Los clientes obtendrían puntos que luego canjearían por premios que el gimnasio estableciese para tal fin (ej. artículos de merchandising, indumentaria deportiva, membresías gratuitas, vouchers para el uso de otros servicios, entre otros.)

Luego de presentarles esta definición se les preguntó: ¿Considera que un programa de recompensas como el arriba descripto ayudaría a mejorar los niveles de retención en su gimnasio? A esta pregunta el 70% respondió que sí, mientras que un 25% se mostró dubitativo y sólo el 5% dijo que no.

Gráfico N°34: Análisis de Resultados



Como dato adicional, preguntamos a los encuestados que por favor indicaran libremente qué porcentaje de su presupuesto mensual destinaban para formar su presupuesto en marketing. Los resultados obtenidos en esta pregunta nos permitió conocer que el 45% los encuestados mantiene un presupuesto mínimo en marketing que oscila entre el 1-2% de su facturación mensual, otro 25% invierte hasta un 3% y otro cuarto hasta el 5%. El promedio de presupuesto en marketing de todos los encuestados queda marcado en el 2%,

Gráfico N°35: Análisis de Resultados



Luego de preguntarles este dato, se les consultó: ¿Invertiría en el desarrollo de un programa de recompensas como el anteriormente descrito para su gimnasio? Los resultados a esta pregunta fueron los siguientes: un 20% se mostró totalmente convencido en invertir en un programa de recompensas a clientes como el descrito y otro 45% dijo que probablemente lo haría, dando como resultado un total de 65% de tendencia positiva hacia la inversión. Sólo un 10% de los entrevistados se mantuvo en la posición contraria de la “no inversión”, mientras que un 25% se mantuvo dubitativo o pensando aún la decisión de inversión o no.

Gráfico N°36: Análisis de Resultados



Con esta pregunta damos por finalizado en análisis de resultados de la encuesta aplicada. A continuación procederemos a formular las conclusiones y recomendaciones respectivas que darán cierre a este trabajo de investigación.

V. CONCLUSIONES

Cuando iniciamos el presente trabajo de investigación, lo hicimos bajo la observación de que los clubes y gimnasios de Argentina habían venido focalizando sus estrategias comerciales en la atracción de clientes más que en la retención. Asimismo, observamos que en la industria argentina del fitness no existían ejemplos de programas de reconocimiento a clientes que permitieran premiar las buenas prácticas de los socios con la acumulación de puntos y el posterior canje de premios. Si bien en el país pueden reconocerse programas de recompensas a clientes en otras industrias, como la área o la financiera, en lo que respecta al mercado de la actividad física esa cuestión se encontraba y se encuentra aún ausente.

En este contexto nos preguntamos qué habían estado haciendo los clubes y gimnasios de Argentina en materia de retención de clientes; cuán importante era la retención para los responsables de la gestión de estas empresas y si éstos estarían dispuestos a invertir en programas de recompensas como el descrito en el presente trabajo. Para dar curso a la presente investigación nos planteamos la siguiente hipótesis: *“Si los dueños y gerentes de clubes y gimnasios de Argentina priorizaran la retención de socios dentro de su política de gestión, entonces aplicarían programas de recompensa a clientes con el objetivo de monitorear la concurrencia de sus socios a sus instalaciones, motivar y premiar las buenas conductas de sus clientes, incrementar las comunicaciones personalizadas de marketing con ellos y mejorar los índices de retención y rentabilidad del club”*.

Tras la realización de un estudio de campo en el que se aplicó una encuesta a dueños y gerentes de gimnasios de Capital Federal, Gran Buenos, Córdoba y Mendoza pudimos verificar la validez de la hipótesis. A través del análisis de los resultados pudimos comprobar que las acciones de retención de clientes tienen el mismo grado de importancia que las acciones de atracción de clientes en la gestión de un club. En el estudio de campo que se aplicó, el 50% de los encuestados dijo que atraer clientes era “Muy Importante” para su club mientras que, por otra parte, el 55% de los encuestados mantuvo la misma posición respecto de la retención de clientes. Además, cuando se les preguntó cómo preferirían distribuir su presupuesto en una u otra área, la opción que más eligieron los encuestados fue la del justo medio, es decir, invertirían 50% de su presupuesto en acciones para atraer clientes y el otro 50% en acciones para retener clientes. Por lo tanto, teniendo en cuenta estos resultados podemos concluir que para los responsables de los gimnasios encuestados retener clientes es tan importante como atraer.

Los resultados obtenidos también nos permitieron visualizar un leve favoritismo hacia la retención de clientes más que hacia la atracción. Esto se observó cuando un cuarto de los encuestados eligió invertir el 70 % de su presupuesto en acciones de retención y sólo el 30% de sus recursos en atracción. Asimismo, otra décima parte del total de los encuestados manifestó su deseo de invertir absolutamente todo su presupuesto disponible en la retención de clientes. Estos datos nos permiten concluir que las acciones de retención de clientes no están relegadas a un segundo plano como habíamos observado al inicio de

este trabajo, sino que se encuentran en el mismo nivel de importancia que las acciones de atracción de clientes e incluso en algunos casos están siendo priorizadas dentro de las políticas de gestión.

La encuesta también confirmó que los dueños de los gimnasios encuestados son altamente conscientes de la importancia que reviste trabajar en la retención para lograr la rentabilidad de su club. En este aspecto más de la mitad de los encuestados acordaron en que atraer un cliente nuevo es más caro que retener a uno actual. Coincidieron también en el hecho de que la rentabilidad de su club dependerá de evitar que el cliente abandone y que para ello deben incentivar la asistencia continua del socio al club. La mayoría también reconoció que su gimnasio se constituye en un “agente de cambio”, es decir, una organización que tiene la facultad de influir en la actitud de una persona hacia el entrenamiento y aceptó que el otorgamiento de premios a los socios por buena asistencia o metas alcanzadas los motiva a seguir concurriendo y entrenando en el club. Finalmente, el 85% de los encuestados demostró su acuerdo en que recompensar a los clientes produce la fidelización de los mismos con el club.

Ahora bien, ¿qué han estado haciendo los gimnasios en materia de retención? A través del análisis de los resultados de la encuesta también pudimos constatar que hoy los gimnasios están llevando a cabo acciones de retención especialmente a través del uso de redes sociales. El 75% de los encuestados dijo usar Facebook como canal de comunicación continua entre el gimnasio y sus clientes. Asimismo, un 70% dijo organizar eventos especiales para sus socios y amigos como forma de motivación y también están quienes han experimentado situaciones puntuales con entrega de premios (sin llegar a instaurar oficialmente programas de recompensas como el descrito en este trabajo) y saludos especiales para sus socios en el día de su cumpleaños.

Pero, ¿invertirían los propietarios de gimnasios en programas de recompensas a clientes? Los resultados de la encuesta nos brindaron una respuesta afirmativa. En primero lugar, el 70% de los encuestados aseveró que la implementación de un programa de retención a clientes los ayudaría a mejorar los niveles de retención en su club o gimnasio. Y, en segundo lugar, el 65% de los encuestados manifestó una actitud positiva hacia la inversión en programas de este tipo.

En conclusión, los dueños de los gimnasios encuestados no sólo consideran a la retención de clientes tan importante como a la atracción - llegando en algunos casos a priorizarla-, sino también estarían dispuestos a invertir en programas de recompensas a socios debido a que confían en que éstos ayudarían a mejorar sus índices de retención. Hasta aquí damos por confirmada la hipótesis que se planteó en al iniciar esta investigación.

Sin embargo, por otro lado, aparecieron dos elementos dentro en los resultados de la encuesta que consideramos valioso traer a colación ya que despertaron nuestra preocupación.

El primer elemento que llamó nuestra atención fue la comprobación de que si bien los dueños de los gimnasios encuestados reconocen que el índice de retención depende directamente de la concurrencia del socio al club y el 75% de los encuestados dijo controlar esta variable, solo una parte minoritaria toma acciones si detecta una ausencia prolongada de un socio al gimnasio. La mayoría de los encuestados son inconsistentes en la comunicación con sus socios ausentes y hay quienes reconocen que no se comunican nunca con ellos. Asimismo, el 60 % de los encuestados no pregunta los motivos que llevan a un socio a abandonar el club o a cancelar su membresía y el 85 % no consulta el grado de satisfacción que los clientes tienen con su servicio. La falta de acción en estas cuestiones claves que hacen a la retención de clientes son asuntos que despiertan gran preocupación dentro de las políticas de gestión del sector.

El segundo factor de alarma es el hecho que el 75% por ciento de los gimnasios no cuenta con un departamento de marketing dentro de la estructura organizacional de su empresa. En la mayoría de los casos, las tareas de planificación y ejecución de las acciones de marketing y comunicación de un gimnasio son llevadas a cabo por los propios dueños o propietarios de gimnasios. Teniendo en cuenta que éstos suelen llevar adelante el control administrativo y comercial del negocio y, que en muchas ocasiones, también suelen ser los responsables de la dirección de las clases grupales o las salas de musculación, el tiempo que pueden dedicarle a la planificación y ejecución de las acciones de marketing dentro de su gestión se vuelve muchas veces escaso o nulo. La unificación de innumerables tareas diferentes en una misma persona conlleva a que las acciones de marketing nunca lleguen a concretarse o implementarse completamente.

Para concluir, podemos señalar que la necesidad de un departamento de marketing en cada uno de los gimnasios irá aumentando en la medida que la industria en su conjunto continúe creciendo y madurando. La industria del fitness en Argentina es joven aún. Los principales desafíos que enfrenta el sector están ligados a su profesionalización. Los actores de la industria del fitness de Argentina son conscientes de que hay mucho por hacer aún en materia de marketing de atracción y de retención de clientes. La rentabilidad de sus empresas dependerá en gran medida de su capacidad para atraer más personas al mundo de la actividad física y de su habilidad para retenerlos en el largo plazo a través de las diferentes herramientas de motivación, valorización y/o programas de recompensa a clientes. Los clubes y gimnasios que logren trabajar eficazmente en materia de retención serán los que marcarán la diferencia y se convertirán en los líderes del sector.

VI. RECOMENDACIONES FINALES

La industria del fitness de Argentina está inmersa en un proceso de constante crecimiento y evolución. Los clubes y gimnasios como empresas de servicios deportivos vinculados a la salud y bienestar de la población son conscientes de la importancia de trabajar tanto en la atracción como en la retención de clientes. Las estadísticas revelan que el 55% de la población argentina es sedentaria y que solo el 5,7% de quienes practican algún tipo de actividad física es socio de un club o gimnasio. El potencial de crecimiento en este aspecto es inmejorable para estas empresas. Los clubes y gimnasios tienen un enorme mercado por conquistar. Para ello será indispensable que puedan implementar acciones que no sólo conquisten a esta población inactiva, sino también que puedan tomar las medidas necesarias para hacer que estos nuevos clientes no sólo adopten la actividad física sino que se adhieran a ella. Para aprovechar las oportunidades que la industria presenta es esencial que en el futuro los clubes y gimnasios puedan trabajar en:

1. La profesionalización de sus acciones de marketing a través de la creación de departamentos exclusivos dentro de su organigrama empresarial o la designación de personas responsables que lleven a cabo de manera exclusiva la planificación, implementación y medición de resultados de las acciones de marketing de la empresa.
2. La implementación de acciones relacionadas a la “adherencia” de sus socios a la actividad física desde el primer momento que entran en contacto con su club. Esto requiere, entre otras cosas, de protocolos internos de atención a clientes, comunicaciones continuas y personalizadas con los socios y estudios sobre índices de satisfacción a clientes.
3. La aplicación de programas de recompensas a clientes como los descritos en este trabajo que funciones como herramientas de reconocimiento y motivación a los socios por sus buenas prácticas y comportamientos. Incluso, previo a implementar estos tipos de programas, los clubes y gimnasios podrían realizar estudios de mercado internos para preguntarles a sus propios socios que cosas los motivarían para entrenar con más frecuencia en el gimnasio o que acciones podría realizar el club para mantenerlos por la senda del bienestar.

El cuestionario aplicado en la presente investigación otorgó datos reveladores e información de utilidad sobre las acciones de marketing aplicados por los clubes y gimnasios de Argentina. Sin embargo, dado que por razones de economía y tiempo se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico, los resultados no pueden extenderse a toda la población. Por lo tanto, se sugiere en un futuro llevar a cabo el mismo estudio de campo pero a través de técnicas de muestreo probabilísticas (con la participación de encuestadores profesionales que puedan aplicar el cuestionario a través de entrevistas telefónicas – no email- y obtener así un mayor número de casos) para poder confirmar o no los resultados obtenidos en la presente investigación exploratoria. Si existiera alguna empresa interesada en desarrollar programas de recompensas a clientes como o “producto enlatado” destinado a los clubes y gimnasios de Argentina, bien podría esta compañía patrocinar y financiar esta futura investigación. Sin más para agregar, damos por finalizado este trabajo final de graduación.

BIBLIOGRAFÍA

ALBARELLOS, Aldo: “El Marketing de Servicios en las Empresas Hoteleras”. Notas del Seminario de Marketing de Servicios del Posgrado de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de la UBA.

AMDIA (ASOCIACIÓN DE MARKETING DIRECTOR E INTERACTIVO): “Manual de Marketing Directo e Interactivo”. 3era Edición, Buenos Aires, 2011.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA): “Definición de Marketing”. <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> <10/01/2014>

AMERICAN EXPRESS: “Programa de Recompensas a clientes Membership Rewards”: <http://www.americanexpress.com/argentina/> <02/12/2011>

AEROLÍNEAS ARGENTINAS: “Programa de Recompensa a Clientes Aerolínea Plus”: <http://www.aerolineas.com.ar/home.asp> <02/12/2011>

AMOROSO, Luis: “Las 14 claves del Éxito”. Libro TOP 100. Editorial Mercado Fitness, Buenos Aires, 2007

CLARIN, Diario: “Alertan sobre una epidemia de inactividad física en el país”. Sección Sociedad. Fecha de publicación: 10/04/2012. Disponible online en: http://www.clarin.com/sociedad/titulo_0_679732085.html <10/09/2013>

DELGADO, Rodrigo: “Marketing Mix. Cuando las 4Ps no son suficientes”. Disponible online en: <http://blog.rpp.com.pe/marketingmix/2011/01/18/cuando-las-4p%C2%B4s-no-son-suficientes/> <12/12/2013>

ENCICLOPEDIA DE LA SALUD: “Definición de Fitness”. Disponible on line en: <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/fitness> <12/12/2013>

FITBIZ ARGENTINA: “Manual de Gestión Estratégica de Gimnasios” a cargo de los consultores Luis Amoroso y Ricardo Cruz. Editorial Mercado Fitness, Buenos Aires, 2009.

FITCODE: “Consultora argentina integral y dinámica conformada por profesionales del fitness, marketing, comunicación, diseño, gestión y administración” Sitio Web Oficial: <http://fitcodeconsultora.wix.com/fitcode2> <12/12/2013>

FITREWARDS: “Programa de recompensas a clientes para la industria del fitness de Estados Unidos”. Sitio Web Oficial: <http://www.fitrewardsclub.com/> <02/12/2011>

GYM PACT: “Programa de motivación de clientes para la industria del fitness”. Sitio Web Oficial: <http://www.gym-pact.com> <02/12/2011>

HAIR, Joseph, BUSH Robert y ORTINAU, David: “Investigación de Mercados”. Editorial Mc Graw Hill, 4ta Edición, 2010.

HAMEL, Gary y PRHALAD C. K: “Competiendo por el futuro”. Editorial Ariel.

CUSTOMER LOYALTY PROGRAMS INSTITUTE (ICLP): “Programas de Recompensas a Clientes”. Definición. Disponible on line en: <http://www.iclployalty.com/homePage?q=esreward-program> <30/10/2011>

IHRSA (INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTCLUB ASSOCIATION): “IHRSA Latin American Report. Alcance y Envergadura de los Mercados Clave de Gimnasios”. Versión en español. 2012.

KFURI, Nicolás: “Marketing Relacional”. Capítulo 8. Pp 117-127 de MASTER EN NEGOCIOS TOMO 4 “Marketing Total”. Editado por CLARIN iECO-MATERIA BIZ, Bs. As. 2009

KOTLER, Philip: “Dirección de Marketing”. La Edición del Milenio. Editorial Pearson.

LAN CHILE: “Programa de Recompensas a Clientes LanPass”: Disponible on line en: http://www.lan.com/es_ar/sitio_personas/index.html <02/12/2011>

LAZAR KANUK, Leslie y SCHIFFMAN, Leon: “Comportamiento del Consumidor”. Editorial Pearson, 8va Edición, México, 2005.

LEVY, Alberto: “Marketing Avanzado”. Ediciones Granica. 3era Edición. Buenos Aires, 1998.

LÓPEZ DE VIÑASPRES, Pablo: “La Ruta del Management en el Fitness”. Editorial Mercado Fitness. Buenos Aires, Agosto 2009.-

MARS LLOPINS, Vicente: “Psicología de la Personalidad y Diferencial: Motivación y Personalidad”. Disponible online en: <http://www.psicologia-online.com/pir/la-motivacion-intrinseca.html> <12/12/2013>

MC CARTHY, John: “Guía IHRSA para la Retención de Socios. Lecciones de la Industria sobre qué hacer y qué no hacer”. Editorial IHRSA- International Health, Racquet & Sports Club Association, Boston, 2008.-

MEGATLON: “Red de clubes líder de la Argentina”. Sitio Web Oficial: <http://www.megatlon.com/> <02/12/2011>

MERCADO FITNESS: “Manual del Curso Fitness Management Training Weekend con Justin Tamsett”. Editorial Mercado Fitness. Buenos Aires, 2012.-

MERCADO FITNESS: “G2. Potencia la Gestión de tu Gimnasio”. Editorial Mercado Fitness. Buenos Aires, Abril 2008.

MERCADO FITNESS: “TOP 100. Un Libro para ser Usado”. Editorial Mercado Fitness. Buenos Aires, Julio 2007.-

MERCADO FITNESS: Revista Edición N°52- Mayo Junio 2012. Disponible online en: <http://www.youblisher.com/p/668501-Mercado-Fitness-Edicion-52/> <10/01/2014>

MINISTERIO DE SALUD DE LA NACIÓN: Segunda Encuesta Nacional sobre Factores de Riesgos. 2009. Disponible online en: http://www4.neuquen.gov.ar/salud/images/archivo/Programas_prov/Riesgo_cardiovascular/resumen_ejecutivo.pdf <12/12/2013>

NARDI, Marco y OTROS: “Marketing en el Fitness”. Editorial Paidotribo. Ed. 2012, Barcelona.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS): “Estrategia Global sobre Régimen alimentario, Actividad Física y Salud”. Disponible online en: http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_spanish_web.pdf <10/01/2014> Y “Definición de Salud”: <http://www.who.int/suggestions/faq/es/> <30/10/2011>

OPEN SPORT LIFE: “Hablemos de Fitness”. Disponible on line en <http://www.opensportlife.es/hablemos-de-fitness/> <12/12/2013>

OROZCO, Arturo: “Investigación de Mercados. Concepto y Practica”. Grupo Editorial Normal, Bogotá, 1999.-

PEZÚA, Kárem: “Estrategias para Enamorar Clientes”. Revista Mercado Fitness N° 48. Septiembre Octubre 2011. p. 34-38.

POPE, Jeffrey L: “Investigación de Mercados. Guía Maestra para el Profesional”. Grupo Editorial Norma, Colombia 1984.

PORTER, Michael: “Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. Editorial REI- CECSA.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario: Definición de “Recompensar”. Disponible online en <http://lema.rae.es/drae/?val=recompensar> <12/12/2013>

RED LABORA: “Definición de Gimnasio y Cómo abrir un gimnasio”. Disponible on line en: www.redlabora.net/descargar-Gimnasios-180.html <13/11/2011>

ROOB’S S.D: “How to market your health club. The essential owner’s guide”. Editorial Market My Club. Canadá, 2007.-

SABA, Fabio y TÚLIO PIMENTA, Marco: “Ventas en Gimnasios. El Gimnasio al servicio del cliente en la construcción de relaciones a largo plazo”. Editorial Mercado Fitness. Buenos Aires, Marzo, 2010.

SABA, Fabio y TÚLIO PIMENTA, Marco: “Ventas y Retencao. 83 Licoes para Academias y Clubes Esportivos”. PHorte Editora. Sao Paulo, 2008.

SALINAS, N: “Manual para el Técnico de Salas de Fitness”. Editorial Paidotribo. Barcelona, 2005.

SCHIFFMAN, Leon y KANUK, Leslie: “Comportamiento del Consumidor”. Pearson Education, 8va Edición, 2005. Capítulo 4: Motivación del Consumidor-

SPORTCLUB: “Segunda cadena de clubes más importante de Argentina” Sitio Web Oficial: <http://www.sportclub.com.ar/> <02/12/2011>

TRUCCO, Solana: “Retención”. Revista Mercado Fitness N°48. Septiembre Octubre 2011.

WIKIPEDIA, Enciclopedia: “Definición de Fitness” y “Definición de Motivación Intrínseca y Extrínseca”. Disponible on line es: <http://es.wikipedia.org/wiki/Fitness> - http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n_intr%C3%ADnseca <12/12/2013>

ANEXOS



Guillermo D. Vélez

Co- Fundador y Director Editorial de la Revista Mercado Fitness
Av. Paseo Colón 470 Piso 2 Oficina "D". CP: 1063.
Bs. As. Argentina. TEL. FAX (54 11) 4115-3525/24
Email: guille@mercadofitness.com
Website: www.mercadofitness.com.ar

TRAYECTORIA

Guillermo Vélez es Periodista egresado del Círculo de la Prensa de Buenos Aires en 1998. Se desempeñó como periodista redactor especializado en empresas y negocios, en los siguientes medios gráficos y electrónicos: Portal Entrepreneur, Mañana Profesional, Estrategas, Enfoque Pymes, LatinSpots, El Liberal (Sgo. del Estero), Nuevo Diario (Sgo. del Estero), Buenos Aires Herald, y El Economista (México), entre otros.

En noviembre de 2003 cofundó "MERCADO FITNESS", una Revista de Negocios especializada en la industria de clubes y gimnasios de América Latina, de la cual es Director Editorial hasta la actualidad.

En 2004 creó la filial argentina de la consultora FITBIZ, la cual dirige. A través de Fitbiz, lanzó "FitBiz Institute", centro de capacitación y formación profesional que organiza el "Curso de Gestión Estratégica de Gimnasios", el cual ya realizó su octava edición.

Desde el año 2005 al 2007 dirigió FITNESS BROKERS un sitio web destinado a facilitar procesos de compra, venta, permuta, donación y/o alquiler de productos usados, fondos de comercio, inmuebles y servicios afines entre empresarios y profesionales de la industria de clubes y gimnasios de Argentina.

Guillermo Vélez es, además, conferencista internacional, habiendo participado como orador en los eventos más importantes de la industria del fitness mundial tales como IHRSA EE.UU. en las ediciones realizadas en San Diego (2008, 2010 y 2014) y San Francisco (2009, 2011 y 2013), IHRSA Fitness Brasil 2008 y 2009 (San Pablo, Brasil) y en la Expo & Conferencias MERCADO FITNESS en Buenos Aires (2014).

Editó tres libros: "Top 100" con los mejores artículos publicados en la Revista Mercado Fitness en dos tomos y "G2 Potencia tus Negocios" con los contenidos de las mejores conferencias Mercado Fitness. Además, promueve y publica libros de otros autores bajo su sello editorial.

En Argentina, es organizador desde 2005 de la Expo y Conferencias MERCADO FITNESS, el principal evento de negocios y capacitación en Sudamérica, en habla hispana, que se realiza anualmente en Buenos Aires y en Córdoba, reuniendo a empresarios y profesionales del fitness, la salud y el deporte de toda la región.

Y en el año 2013 fundó la empresa WAYKYS, la cual también dirige, dedicada a la comunicación y marketing motivacional con foco en la industria del bienestar y la salud.

Buenos Aires, Viernes 02 de Noviembre de 2011

**Escuela de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires
Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva**

Ref.: Aceptación para el desempeño como Tutor de Trabajo Final de Carrera de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de la Lic. María Eugenia Deltrozzo.

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Uds. a afecto de manifestar mi aceptación para ejercer la tutoría del Trabajo Final de Carrera que realizará la Lic. María Eugenia Deltrozzo con el título de "Programas de Recompensa a Clientes para Clubes y Gimnasios. Viabilidad de su aplicación en el mercado argentino", que será elaborado en el marco de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de esta Facultad.

Con tal motivo, lo saludo cordialmente.



Guillermo D. Velez

Editor y socio fundador de la Revista MERCADO FITNESS.
Director de la filial argentina de la Consultora FITBIZ
Fundador y director de FITNESS BROKER
Conferencista Internacional

Buenos Aires, Lunes 28 de Abril de 2014

**Escuela de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires
Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva**

Ref.: Aprobación del Trabajo Final de Carrera de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de la Lic. María Eugenia Deltrozzo.

De mi mayor consideración:

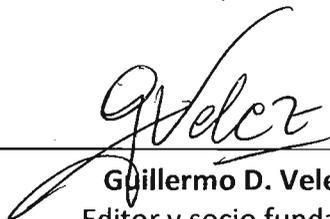
Por la presente, tengo el agrado de dirigirme a Ud. con el objeto de manifestar mi aprobación al Trabajo Final de Carrera que realizó la Lic. María Eugenia Deltrozzo con el título: "Programas de Recompensa a Clientes para Clubes y Gimnasios. Viabilidad de su aplicación en el mercado argentino" que aquí se presenta.

En mi rol de tutor de su trabajo final de graduación, considero que la Lic. Deltrozzo ha cumplido con todos los objetivos que se planteó al iniciar este proyecto. En su investigación logró con pericia y profesionalidad volcar los conocimientos de marketing aprendidos a lo largo de su carrera y consiguió con eficacia aplicarlos a la industria de clubes y gimnasios de la República Argentina. Asimismo, realizó un profundo relevamiento bibliográfico de la actualidad del sector y utilizó responsablemente las bases de datos de provistas por mi empresa para el estudio de campo de su investigación.

Como director editorial de la Revista Mercado Fitness, la publicación de negocios para la industria de clubes y gimnasios líder en América Latina, acredito que el trabajo de la Lic. Deltrozzo constituye un aporte académico valioso para este sector industrial que se encuentra en pleno proceso de expansión y crecimiento y por ello mismo, necesitado de estudios e investigaciones de mercado actualizados y consistentes.

Sin otro particular, dejo el trabajo de investigación realizado por la Lic. María Eugenia Deltrozzo en sus manos para su evaluación y valoración final.

Cordialmente,



Guillermo D. Velez
Editor y socio fundador de la
Revista MERCADO FITNESS.

27/3/2014

Encuesta Acciones de Marketing en Gimnasios 2014 - Google Drive

Encuesta sobre acciones de marketing en los gimnasios

Le agradeceré pueda indicar su respuesta en cada una de las preguntas planteadas a continuación:

*Obligatorio

1. **¿Tiene su gimnasio un departamento dedicado EXCLUSIVAMENTE a planificar y desarrollar acciones de marketing? ***

Definimos "marketing" como el conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para manejar las relaciones con ellos de manera que beneficien a toda la organización.

Marca solo un óvalo.

- SI *Pasa a la pregunta 3.*
 NO

2. **¿Quién se encarga del marketing en su gimnasio? ***

Marca solo un óvalo.

- Dueño/Propietario
 Un empleado del club que también desempeña funciones administrativas
 Un especialista externo contratado por el gimnasio
 Nadie
 Otros: _____

3. **Dentro de su gestión, ¿Cuál es el grado de importancia que le otorga a las acciones para atraer nuevos clientes a su gimnasio? ***

Como por ejemplo: publicidad en medios de comunicación, distribución de folletería y volantes en la vía pública, promociones de venta, entre otras.

Marca solo un óvalo.

- Nada importante
 Poco importante
 Importante
 Muy importante

4. **Dentro de su gestión, ¿Cuál es el grado de importancia que le otorga a las actividades para construir relaciones con los clientes actuales de su gimnasio? ***

Como por ejemplo: envío de tarjetas de saludos o felicitación en ocasiones especiales, organización de eventos para promover la sociabilización dentro del club, llamados telefónicos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, entre otras.

Marca solo un óvalo.

- Nada Importante
- Poco Importante
- Importante
- Muy Importante

5. **Si tuviera a su disposición un presupuesto de 10 mil pesos para invertir en un mes en acciones de marketing para su gimnasio. ¿Cuál de las siguientes opciones de distribución de fondos preferiría? ***

Marca solo un óvalo.

- 100% inversión en atraer clientes
- 70% atraer clientes - 30% retener clientes
- 50% atraer clientes - 50% retener clientes
- 30% atraer clientes - 70% retener clientes
- 100% inversión en retener clientes

6. **¿Controla la cantidad de veces que sus socios asisten al gimnasio? ***

Marca solo un óvalo.

- Si *Pasa a la pregunta 7.*
- No *Pasa a la pregunta 8.*

7. **Si detecta que un socio no ha estado asistiendo al gimnasio por un tiempo prolongado, ¿Se comunica con él telefónicamente o por email para averiguar los motivos e incentivar su regreso? ***

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- A veces

8. **¿Conoce usted el número exacto de clientes que abandonan su gimnasio mes a mes? ***

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

9. Cuando un cliente no renueva o cancela la membresía en su gimnasio ¿Le pregunta sobre los motivos de su salida o abandono? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- A veces

10. Teniendo en cuenta sólo los ÚLTIMOS 6 MESES, por favor indique si ha implementado o no en su gimnasio las acciones de marketing abajo detalladas. *

Marque Si o No según corresponda en cada una de las siguientes opciones. En los últimos 6 meses su gimnasio....

Marca solo un óvalo por fila.

	Si	No
Realizó publicidad en televisión o radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizó publicidad en diarios o revistas locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribuyó volantes o folletos por el barrio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizó jornadas de puertas abiertas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entregó pases de prueba gratuita para visitantes o referidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizó publicidad paga en Facebook para incrementar su número de seguidores o fans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participó como organizador o patrocinador de algún evento comunitario o barrial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Continúa la pregunta anterior... *

Teniendo en cuenta sólo los ÚLTIMOS 6 MESES, por favor indique si ha implementado o no en su gimnasio las acciones de marketing abajo detalladas. Marque Si o No según corresponda en cada una de las siguientes opciones. En los últimos 6 meses su gimnasio....

Marca solo un óvalo por fila.

	Si	No
Envío una carta o email de bienvenida a los nuevos socios que ingresaron al gimnasio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preguntó telefónicamente o vía email a sus socios el grado de su satisfacción con el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felicitó a sus clientes en el día de su cumpleaños mediante una carta o email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicó un posteo diario en Facebook promoviendo la interacción y conversación del socio con el gimnasio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizó eventos especiales para motivar la asistencia del socio y de sus amigos al gimnasio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entregó premios o regalos a sus socios por objetivos cumplidos o metas alcanzadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **Indique su grado de acuerdo o desacuerdo en cada una de las siguientes afirmaciones ***

Se acepta sólo una respuesta por frase.

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo.
La motivación de una persona para asistir al gimnasio depende solamente de ella misma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguir un cliente nuevo es más caro que retener a uno actual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los clientes que asisten al gimnasio con mayor frecuencia presentan un menor riesgo a abandonar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El gimnasio no puede influir sobre la actitud de una persona hacia el entrenamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Continúa la consigna anterior... *

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo en cada una de las siguientes afirmaciones. Se acepta sólo una respuesta por frase.

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La clave del éxito para la rentabilidad de un gimnasio es evitar que un cliente abandone.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otorgar premios por buena asistencia o metas logradas motiva a los socios a utilizar el gimnasio con más frecuencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Categorizar a los clientes y premiar a los mejores es clave para la rentabilidad del club.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un cliente recompensado se convierte en un cliente fiel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, lea detenidamente la siguiente definición y luego responda:

Un "Programa de Recompensas" es un sistema de fidelización que una empresa establece para gratificar las buenas prácticas y conductas de sus clientes otorgándoles puntos que luego podrán ser canjeados por premios o regalos previamente establecidos.

Por ejemplo, un gimnasio podría recompensar a sus clientes por su constante asistencia al club, por la presentación de un amigo, por sus buenas conductas o el logro de determinados objetivos. Los clientes obtendrían puntos que luego canjearían por premios que el gimnasio estableciese para tal fin (ej. artículos de merchandising, indumentaria deportiva, membresías gratuitas, vouchers para el uso de otros servicios, entre otros.)

14. **¿Considera que un programa de recompensas como el arriba descrito ayudaría a mejorar los niveles de retención en su gimnasio? ***

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé

15. **¿Que porcentaje de su facturación mensual destina como presupuesto para el marketing de su gimnasio? ***

16. **¿Invertiría en el desarrollo de un programa de recompensas como el anteriormente descrito para su gimnasio? ***

Marca solo un óvalo.

- Definitivamente sí invertiría
- Probablemente sí invertiría
- No sé si invertiría o no
- Probablemente no invertiría
- Definitivamente no invertiría

17. **¿Por qué? Justifique brevemente su respuesta anterior**

Fin del cuestionario. Antes de enviarlo por favor:

Los datos solicitados a continuación serán utilizados para clasificar todas las respuestas obtenidas (las suyas y las de otros participantes) de manera estadística. Le recuerdo que su anonimato será resguardado y que los resultados de la investigación serán publicados en mi trabajo final de graduación y luego divulgados en una nota periodística en la Revista Mercado Fitness.

18. Registre la ubicación de su gimnasio *

Marca solo un óvalo.

- Capital Federal y Gran Buenos Aires
- Córdoba
- Rosario
- Mendoza
- Tucumán

19. Registre por favor la superficie de su gimnasio *

Marca solo un óvalo.

- Hasta 200 m²
- Entre 200 y 500 m²
- Entre 501 y 1000 m²
- Entre 1001 y 2000 m²
- Más de 2001 m²

20. Registre por favor la cantidad de socios activos al día de la fecha en su gimnasio *

Marca solo un óvalo.

- Hasta 200 socios activos
- Entre 201 y 500 socios activos
- Entre 501 y 1000 socios activos
- Más de 2001 socios activos

21. Indique por favor el valor promedio de la cuota mensual de su gimnasio *

.....

22. Indique por favor su nombre y apellido *

.....

23. Nombre de su gimnasio *

.....

24. Su función y/o cargo *

.....

¡Muchas gracias por su participación!

ID: Mercado Fitness

Fecha de creación de registro: 20/03/2014 - 10:46 am

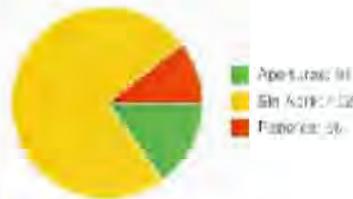
Reporte detallado de la campaña

Información general

Asunto: Investigación de marketing en gimnasios. ¿Me ayudas con tu participación?
Remitente: Mercado Fitness - Eugenia <eugenia@mercadofitness.com>
Destinatario: Encuesta Euge 14 de marzo
Fecha y hora: 14/03/2014 - 03:10 pm

Entrega y aperturas

Entregados: 496
Rebotados: 66
Tasa de apertura: 19 %
Aperturas totales: 134
Aperturas únicas: 94



Existen dos tipos de **rebotes**. Un rebote duro se genera si la dirección de email no existe en el servidor de destino o el dominio es inexistente. En varias ocasiones se trata de direcciones de email mal escritas. Un rebote blando es por ejemplo cuando el buzón de correo del destinatario está lleno o el servidor no está disponible en el momento de realizarse el envío.

La **tasa de apertura** no es un indicador exacto: debido a las medidas de seguridad adoptadas por los sistemas de e-mail más populares, sólo incluye a los suscriptores que habilitan la descarga de imágenes desde el servidor. Aún así, puede ser útil comparar este indicador entre distintas campañas enviadas para analizar, por ejemplo, qué Asuntos tienen más éxito.

Clics en vínculos

Cantidad de vínculos: 1
Tasa de clics: 35 %
Clics totales: 34
Clics únicos: 33

La **tasa de clics** es el porcentaje de suscriptores que han hecho clic en algún vínculo respecto de la cantidad de suscriptores que abrieron el mail.

AGRADECIMIENTOS

No quisiera terminar este Trabajo Final de Graduación sin antes agradecer a todos los profesores que forman y formaron parte de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva quienes durante los dos años en que llevé a cabo la cursada de la carrera me brindaron sus valiosos conocimientos y compartieron sus enriquecedoras experiencias, contribuyendo con sus aportes a mi crecimiento profesional.

Durante la realización de este trabajo final de carrera pude realizar exitosamente el giro profesional que estaba buscando. La especialización en marketing no sólo vino a completar mi formación de grado sino que amplió mi ámbito de actuación profesional abriéndome nuevas oportunidades de trabajo que antes tenía vedadas. Con orgullo puedo decir que gracias a los conocimientos adquiridos en esta especialización hoy me encuentro desempeñando la posición de “Directora de Marketing” en la empresa Láicmi (www.laicmi.com), una consultora de comunicación y marketing especializada en la industria del fitness y el bienestar. La realización de este trabajo de graduación estuvo íntimamente vinculada a la puesta en marcha de esta nueva compañía de la que hoy soy parte.

Quiero agradecer también a Guillermo Vélez, por haber aceptado la tutoría de este trabajo final de carrera y haberme facilitado toda la información y los medios necesarios para llevar a cabo esta investigación. Además, le agradezco la confianza que siempre ha depositado en mí tanto en este trabajo como en los diferentes proyectos en los que me ha invitado a participar.

Mi agradecimiento se extiende también hacia Noemí Corva, especialista en marketing e investigación de mercados, quien me supo orientar con sus valiosos consejos, comentarios y sugerencias sobre los diversos procesos metodológicos a utilizar en el trabajo de campo.

Agradezco también a Darío Micillo y Diego Augusto Scocco, reconocidos profesionales de la industria argentina de clubes y gimnasios, por su participación y colaboración ad honorem en la verificación y testeo de la encuesta aplicada en esta investigación.

Por último, quiero agradecer a mis compañeros de la carrera de especialización de marketing, colegas, familiares y amigos por haberme acompañado con su apoyo y sus palabras de aliento durante todo el proceso de elaboración este Trabajo Final de Graduación.

A todos ellos ¡Muchas Gracias!

Lic. María Eugenia Deltrozzo
Directora de Marketing
www.laicmi.com

*Este Trabajo Final de Graduación se entregó en
la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad de Buenos Aires
el día 30 de Abril de 2014.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina.*