

García (Universidad de Sevilla): “El ‘fitness’ es un bebé que está empezando a desarrollarse y a adquirir experiencia”

El investigador y Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte reflexiona sobre las claves para fidelizar a los abonados de los centros deportivos.

Patricia López
25 oct 2018 - 04:57

Jerónimo García: “El big data permitirá predecir cuándo un abonado va a darse de baja”

Jerónimo García es uno de los mayores expertos en España en cuestiones relacionadas con la fidelización de clientes en la industria del *fitness*. Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte por la Universidad de Sevilla, forma parte de la Agencia para la Gestión, Investigación e Innovación en Servicios Deportivos (Agiisd). Su campo de investigación es la fidelización de abonados y la gestión y marketing de las cadenas de gimnasios, un sector que en España mueve más de 2.200 millones de euros cada año.

En un momento en que el *fitness* español está creciendo en volumen de clientes y de centros operativos, ¿cuáles son las grandes preocupaciones de los directivos? Hay una gran preocupación por la competencia y el aumento de las instalaciones deportivas, pero yo creo que a esto hay que darle la vuelta y considerarlo una fortaleza. Es muy bueno que haya competencia porque impulsa la profesionalización de las personas que se dedican a la gestión de instalaciones. Ahora se dan acciones de *benchmarking* que permiten ver qué hace la competencia, qué se puede adquirir, asumir y replicar.

Si la competencia es buena, ¿por qué inquieta a los operadores? Además de que la batalla por los clientes se intensifica, la competencia obliga a profesionalizarse, y eso requiere un gran esfuerzo por parte de las personas que dirigen. Son esfuerzos enfocados a captar clientes e identificar las variables que repercuten en que los socios se queden más tiempo contigo. Creo que ese esfuerzo es el que ha hecho que algunas cadenas estén haciendo las cosas de manera diferente.

Jerónimo García: “El *big data* permitirá predecir cuándo un abonado va a darse de baja”

Entonces, ¿la competencia estimula la diferenciación?

También. La teoría de los recursos y las capacidades dice que las organizaciones que son diferentes lo son porque consiguen una ventaja competitiva gracias a la capacidad que tienen de unir sus recursos intangibles y crear rutinas organizativas. Esta diferenciación depende de tres capacidades: la tecnológica, la experiencial y la de liderazgo, y juntas son muy importantes. La tecnológica lo es porque es la capacidad de saber analizar los datos y extraer implicaciones prácticas, para conocer a tu cliente y para definir qué línea estratégica implementar para conseguir promocionar la actividad física.

El sector habla de ofrecer experiencias únicas a los clientes con el fin de fidelizarlos... Es la segunda capacidad de la que te hablaba. Va de crear experiencias reales vinculadas al cliente desde que llega a la instalación y hasta que se va. Aunque yo también pondría el foco en la capacidad de liderazgo como elemento diferenciador. En este sector se ha hablado mucho de la importancia de las habilidades técnicas, pero cada vez cobran más relevancia las *soft skills*, que tienen que ver con la capacidad de empatía, la proactividad, el trabajo en equipo, etcétera. Una empresa o gimnasio no es diferente al resto por los elementos tangibles que son fácilmente copiables, como la maquinaria o el diseño de los espacios. Se diferencia por lo intangible.

¿Qué recursos no están explotando las cadenas para mejorar su estrategia de fidelización?

Creo que lo que no se está aprovechando del todo es el factor empleado. Los trabajadores son los clientes internos, y eso significa que hay que atenderles. Hicimos una investigación que concluyó que la principal variable que más repercute en la fidelidad de un cliente son los trabajadores. Los empleados son muy importantes para retener abonados, porque favorecen la calidad percibida por el socio y un comportamiento futuro positivo.

¿Qué se puede hacer para explotar esta variable?

Como la interacción entre empleado y cliente es vital, la dirección debe estar comprometida con su plantilla. Por lo tanto, el área de gestión de los recursos humanos tiene mucho que hacer. Ofrecerles un plan de carrera, premios, la evaluación de desempeño y formación no se hace en muchos centros. Cuanto más valorado se

sienta, mejor va a trabajar. Es un punto que está íntimamente relacionado con la capacidad de liderazgo que comentaba antes.

Jerónimo García: “El aumento de la competencia en el ‘fitness’ ha estimulado su profesionalización”

¿Cómo conocen las cadenas a sus usuarios y qué papel jugará el *big data* en este terreno?

Creo que el análisis de datos es la gran diferenciación que va a llegar y en la que van a tener que formarse todos. Si no se conoce el comportamiento real y objetivo de los consumidores, es muy difícil planificar, y para gestionar es necesario planificar, ejecutar y analizar. Creo que el análisis de datos está cobrando una importancia radical, porque hasta hace poco toda la información que teníamos del cliente era subjetiva, pero ahora la tecnología permite conocer su comportamiento real. Cualquier gestor que quiera tener éxito en la gestión va a necesitar controlar el análisis del *big data*.

¿Cómo pueden los gimnasios aprovechar la inteligencia artificial para mejorar su gestión y la experiencia del usuario?

Este tipo de tecnología es costosa para instalaciones deportivas, pero de un modo u otro acabará llegando. Por ejemplo, en el sector inmobiliario ya vemos que los clientes pueden visualizar cómo será su futuro apartamento usando gafas de realidad virtual. Este tipo de inteligencia va a ser muy importante porque dará a los potenciales abonados la opción de ver como es la instalación. Es una acción muy copiable, pero que mejorará el proceso de captación de clientes.

La 'tablet' releva a la pizarra: 'big data' e inteligencia artificial para el futuro del entreno

Image not found or type unknown

Jerónimo García defiende que la capacidad de diferenciación de las empresas está en los elementos intangibles.

¿De qué otras entidades deportivas puede aprender el sector del *fitness*?

En el sector deportivo, las grandes ligas están haciendo muchos avances. La NBA lleva años usando el *big data* para analizar datos de jugadores y para poder dar una experiencia al consumidor desde casa. Incluso ahora están trabajando en una aplicación de realidad virtual (VR) para que los usuarios que ven el partido desde el salón de casa sientan que están en el pabellón. Se están desarrollando acciones que se enfocan al practicante pasivo, y no al activo, que es el que interesa al sector del *fitness*. Los gimnasios quieren enfocarse al cliente que hace ejercicio, no al que consume deporte desde el salón de casa.

El deporte suele mirar a EEUU en busca de inspiración e ideas para implantar en España. En el país se ha introducido el entrenamiento *hiit*, el funcional, en su día el yoga y el *cycling*... ¿Qué está por llegar en el sector del *fitness*?

El sector deportivo en general, y especialmente el del *fitness* en concreto, está comenzando a crecer. Todo lo que tenemos es un bebé que está empezando a desarrollarse y a adquirir experiencia. Bajo mi punto de vista, las tendencias que están por llegar van a depender del modelo de negocio, del equipamiento, de la gestión de los recursos humanos y del perfil de profesionales que se contraten. Pero también del consumidor, porque cada generación es distinta a la anterior.

¿Han cambiado los hábitos de consumo de los abonados al gimnasio?

Sí. El consumo cada vez tiene menos tiempo y eso repercute en el servicio que se ofrece. Hace 10 años casi nadie daba servicios deportivos *express* de 20 minutos y de intensidad. Eso va muy vinculado con la tendencia del *hiit*. Eso también está favorecido por el consumidor en España.