

# Marketing y Venta del Entrenamiento Personal

---

**Manel Valcarce**

**Diego Moya**

**Prólogo Martín Giacchetta**

*2ª Edición*



# Manual Marketing y Venta del Entrenamiento Personal

---

*2ª Edición*

*Noviembre 2016*

**Manel Valcarce Torrente**

**Diego Moya Nájera**

**Prólogo escrito por Martin Giacchetta**

Primera edición, mayo 2016

Incluye versión en digital

<http://libropersonaltrainer.com>

© 2016 Manel Valcarce Torrente y Diego Moya Nájera

Ediciones Valgo

Calle de la Indulgencia, 12.

28027 Madrid

<http://www.valgo.es>

[valgo@valgo.es](mailto:valgo@valgo.es)

ISBN: 978-84-608-8925-0

Depósito Legal: M-23377-2016

*Printed in Spain. Impreso en España por la imprenta cg.com*

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

# Patrocinado por:





Nutrición activa de para el deporte desde hace 19 años siempre en cabeza  
[www.mtxnutrition.com](http://www.mtxnutrition.com) - 943639601



# Índice

<b>Prólogo.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Objetivos, contenidos y destinatarios de este manual.....</b>	<b>11</b>
<b>2. La Industria del Fitness y su poder de venta. ....</b>	<b>13</b>
<b>3. El Entrenamiento Personal como oportunidad de negocio. ....</b>	<b>31</b>
<b>4. El Plan de Negocio.....</b>	<b>39</b>
4.1 Diagnóstico de la situación. Análisis DAFO.....	40
4.2 Mapa de ruta .....	42
4.3 Análisis de viabilidad. Plan financiero.....	43
<b>5. El Plan de Marketing .....</b>	<b>49</b>
5.1. ¿Qué es el marketing?.....	49
5.2. ¿Qué es un Plan de Marketing?.....	51
5.3. ¿Por qué es necesario un Plan de Marketing?.....	52
5.4. Etapas del Plan de Marketing.....	53
5.4.1. Análisis de la situación actual. ....	56
5.4.2. Establecimiento de objetivos: .....	60
5.4.3. Definición de la estrategia .....	66
5.4.4 Plan de acción.....	76
5.4.5. Asignación presupuestaria .....	88
5.4.6. Análisis de la rentabilidad de las campañas de marketing. ....	91
5.4.7 Análisis de la rentabilidad del negocio.....	92
<b>6. Herramientas de Promoción y Captación.....</b>	<b>95</b>
6.1. ¿Qué canales y medios utilizar? .....	104
6.2. ¿Qué herramientas de comunicación utilizar? .....	104
<b>7. Plan comercial.....</b>	<b>119</b>
7.1. El entrenador como comercial.....	119
7.2 El ciclo de ventas y los procesos comerciales.....	131
7.3 Técnicas de venta.....	135

<b>8. Atención al cliente</b> .....	<b>145</b>
8.1 Cómo actuar ante un cliente. ....	147
8.2 La fidelización del cliente. ....	156
8.3 ¿Cómo actuar ante una baja?.....	158
<b>9. Referencias bibliográficas</b> .....	<b>161</b>
<b>10. Anexos</b> .....	<b>165</b>
10.1. Contrato de entrenamiento personal.....	165
10.2 Consentimiento informado .....	171
10.3 Las diez preguntas más habituales de los entrenadores personales .....	172

# Prólogo

Mi nombre es Martín Giacchetta, soy entrenador personal desde hace casi 20 años. Durante esta larga y bonita trayectoria en el mundo del entrenamiento, puedo confirmar que esta profesión te ofrecerá oportunidades, experiencias y vivencias inimaginables. Si realmente lo deseas y trabajas duro para conseguirlo, podrás ser un entrenador de primer nivel, tener presencia destacada en medios de comunicación, ser un empresario de éxito en el sector o tener un equipo de entrenadores trabajando en tu equipo.

Para conseguir este tipo de hitos no bastará con formación técnica, trabajo y seriedad. Necesitarás además, adquirir diversos conocimientos específicos que encontrarás a lo largo de esta original e interesante obra. Su lectura debería ser prioritaria durante tu formación, ya que te permitirá dominar habilidades que potenciarán al máximo áreas tan desconocidas como fundamentales.

Según mi punto de vista, existen tres tipos de entrenadores personales: Los convencionales, los considerados a sí mismos como un producto y por último los entrenadores empresarios.

En el primero de los casos seguramente no hará falta conocer sobre captación de clientes, técnicas de venta o marketing ya que simplemente con una cartera pequeña podrán vivir de una manera simple y muy digna. Los entrenadores producto si deberán generar ventas y al mismo tiempo conseguir impactos en medios de comunicación para poder multiplicar sus beneficios y líneas de negocio. Por último, los entrenadores empresa, necesitarán dominar todos aspectos de negocio como el marketing, la gestión, la comunicación, las ventas y fundamentalmente el liderazgo.

¿Cuál de ellos te gustaría ser?

Diego y Manel, dos de los grandes expertos del sector fitness en el territorio Español, te brindarán con mucho amor y vocación, las mejores herramientas para optimizar tu carrera profesional y sacar el máximo partido de ella.

Para mí es un orgullo el haber escrito este prólogo y poder recomendar a estos dos profesionales a los que aprecio, admiro y respeto mucho.

Martín Giacchetta



# 1. Objetivos, contenidos y destinatarios de este manual.

Este manual pretende ser un documento de consulta y estudio que aporte contenidos y herramientas relacionadas con el marketing y las ventas del servicio de entrenamiento personal.

Su misión es ayudar a estructurar de forma adecuada el área comercial y de marketing a todos aquellos que tienen como negocio la prestación de servicios de entrenamiento personal ya sea de forma autónoma, asalariada o como empresa.

De esta forma, podrán conocer y ejecutar las acciones y elementos necesarios para dar a conocer su servicio a los públicos objetivos y mejorar sus ventas, y además definir sus relaciones con socios y clientes potenciales.

Los objetivos principales del manual son:

- Conocer el mercado del fitness y la actividad física.
- Analizar y comprender el modelo de negocio del entrenamiento personal.
- Conocer y ser capaz de desarrollar un plan de marketing adaptado.
- Conocer el ciclo de ventas y sus técnicas, así como aplicarlas en su ámbito profesional.
- Disponer de herramientas y recursos aplicados a la venta del servicio de entrenamiento personal.

En cuanto a los contenidos, este manual se diferencia en dos áreas. La primera en relación a la estrategia de marketing; definiendo y desarrollando una amplia guía de cómo realizar un plan del mismo, y otra relacionada con el ámbito comercial, exponiendo las técnicas y herramientas de la promoción y venta del servicio, así como la relación con los clientes ya sea en su atención como en la fidelización de los mismos.

**El éxito de la venta conlleva interactuar con un gran número de personas, la buena noticia es que hay miles a tu alrededor.**

Tomemos esta frase como punto de partida en el desarrollo de nuestro camino profesional, un camino que debe marcar como meta la consecución de

nuestros objetivos, camino que recorrerá nuestro viaje hacia el éxito, y qué mejor nave para conseguir el éxito que el conocimiento.

Esperamos que este documento pueda ofrecer un conocimiento que podáis aplicar y de esta forma conseguir todos aquellos clientes que os propongáis.

Y citamos para finalizar este primer apartado a uno de los máximos exponentes del marketing a nivel mundial, Philip Kotler (comunicación personal):

***“La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”.***

Dicha premisa resulta esencial para todo negocio y cualquier proyecto en el que nos embarquemos, pero quizás más todavía en una profesión como la de entrenador personal, donde el vínculo y la relación entrenador-cliente es extremadamente importante y la recomendación una de las mejores herramientas de venta.

## 2. La Industria del Fitness y su poder de venta.

Toda persona que asiste a un centro deportivo, practica actividad física o contempla un partido, satisface una necesidad, y en este sentido surge una demanda que debe ser cubierta por los diferentes instrumentos que existen en el mercado. De ahí surgen las industrias y sus correspondientes economías. El deporte en general no es menos, y ha pasado de ser una práctica social con fines de entretenimiento, satisfacción personal o cultura física a “*un bien cuya producción, consumo, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica*” (Castellanos García, 2001, p.181), donde deben implementarse recursos económicos, humanos y materiales para su adecuado desarrollo. El concepto deporte es muy amplio, por lo que se desarrolló una clasificación a nivel europeo con el documento VOCASPORT (2004) diferenciando *Deporte Profesional, Deporte Competitivo, Deporte Recreativo y Deporte Social*. La industria del fitness y los gimnasios podemos clasificarla dentro del Deporte Recreativo, pero como veremos, las perspectivas de evolución se van orientando hacia objetivos más saludables.

A pesar de ser una economía relativamente nueva, el deporte ha permitido abrir nuevas oportunidades, mercados y por tanto servicios, que han logrado crecer y adaptarse continuamente a las necesidades de los consumidores y usuarios hasta llegar a ocupar un lugar relevante sobre todo en los países occidentales. No obstante, dentro del deporte encontramos una gran cantidad de ámbitos de actuación y de instrumentos que aportan negocio al sector, en ocasiones con fines, agentes o regulaciones muy distintas que hacen de éste un modelo que debe madurar involucrando tanto al ámbito privado como público.

En el siguiente gráfico (figura 1) se recoge el proceso de gestión económica donde aparecen los tres grandes protagonistas, el Mercado, la Oferta (Empresas) y la Demanda (Clientes), así como los procesos que intervienen como las oportunidades, la investigación, la gestión del Mix<sup>1</sup>, los resultados y su seguimiento y control, también aplicado en el ámbito deportivo y en sus diferentes instrumentos. Debemos tenerlo muy en cuenta a la hora de aplicarlo a nuestro modelo de negocio y seguir sus pasos como detallaremos más adelante.

---

<sup>1</sup>Conjunto de herramientas y variables para cumplir los objetivos planteados y asociados a las estrategias de marketing empleadas en sus cuatro elementos clave: Producto, Precio, Plaza y Promoción.



Figura 1. Proceso de gestión económica (elaboración propia)

Según la definición del Consejo de Europa se considera deporte “*todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación, organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles*”. (Carta Europea del Deporte, 1992).

Observamos pues la gran dimensión del concepto, donde el aspecto económico interviene en su gestión aunque no tanto en la propia definición (figura 2). Pero el mercado deportivo va ligado a la socialización, a la salud, al bienestar social y al turismo entre otros, hablamos de que el deporte moderno puede abarcar muchos campos de intervención por los beneficios que implica su práctica. La alta competición por otro lado y *amateur*<sup>2</sup> también es muy relevante en el mercado. Las empresas deportivas o lo que se conoce como el *sport business*<sup>3</sup> se encargan de satisfacer esta necesidad que aparece en diferentes contextos y localizaciones. A nivel social el deporte se ha convertido en un fenómeno que mueve masas, la actual sociedad vive al día con el deporte, lo ve en los medios,

<sup>2</sup>Deporte no profesional, practicado por afición y que no está sujeto a un objetivo económico.

<sup>3</sup>Negocio del deporte.

lo practica, acude a tiendas de material y textil deportivo, etc., el marketing deportivo debido a la influencia del fenómeno también crece y esta es la realidad del mercado deportivo y sus posibilidades.

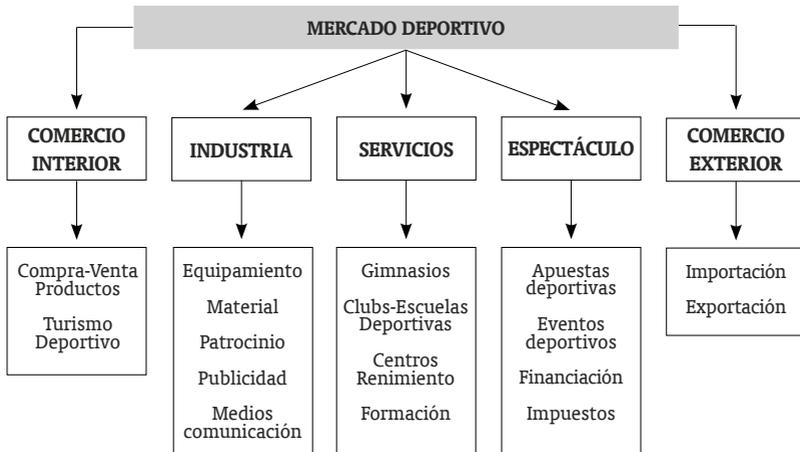


Figura 2. Flujos generados por el mercado deportivo (elaboración propia).

Como ejemplo de su influencia en España, según publica un artículo en la sección de economía del diario El País el 21 de febrero de 2015, el sector deportivo aporta 24.000 millones de euros a la riqueza nacional y resiste a la crisis.

- Aporta el 2,4% del PIB<sup>4</sup> nacional español.
- Las exportaciones de material deportivo cubren el 60% de las importaciones.
- Las tiendas deportivas cierran 2014 con 3.900 millones de euros de ingresos (Decathlon vende un tercio).
- Los gimnasios facturan 770 millones de euros.
- España tercera potencia mundial por ingresos de sus clubes estrella: Real Madrid, Barcelona y Atlético de Madrid ingresan unos 1.200 millones de euros al año.

<sup>4</sup>Producto Interior Bruto. Conjunto de bienes y servicios producidos en un país durante un espacio de tiempo, generalmente un año.

Si nos centramos en la industria del Fitness, actividad económica donde se desenvuelven los servicios de entrenamiento personal, nos debemos fijar en el origen y la evolución a lo largo de las décadas de este sector para observar que ha ido evolucionando hacia la salud y la máxima personalización del entrenamiento (figura 3).

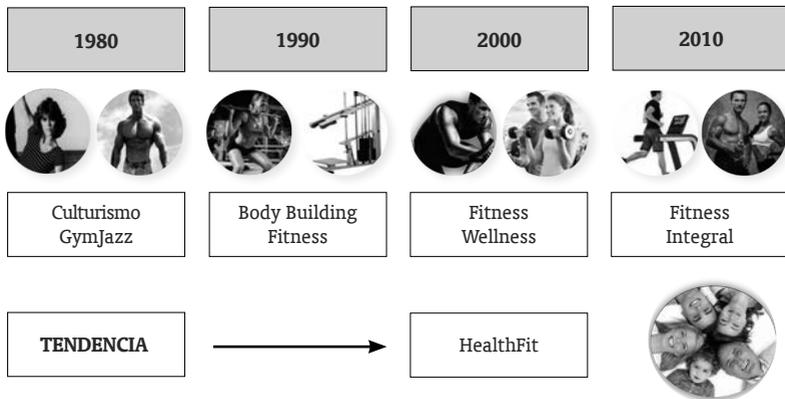


Figura 3. Evolución histórica del sector del Fitness a nivel conceptual (elaboración propia).

Desde sus orígenes en los años 80 con iconos como Jane Fonda y Arnold Schwarzenegger promocionando el Gym Jazz y el Culturismo respectivamente, hasta las tendencias actuales basadas en un Fitness integral y el concepto Wellness implementado con la influencia de Technogym han pasado décadas de constantes cambios y evolución, convirtiéndose en un sector en constante movimiento, con gran facilidad de entrada de nuevas propuestas, algunas de ellas con enorme éxito y otras que han logrado prosperar. Cabe destacar las aportaciones de Spinning o Les Mills a este constante cambio y adaptación y últimamente a Cross Fit o Zumba que ha logrado desbancar el mítico Aerobic como actividad dirigida coreografiada.

La tendencia para los próximos años o décadas parece ser claramente una orientación a la salud, de ahí la denominación de HealthFit. Los movimientos que se perciben en las instituciones públicas abogan por dar gran impulso hacia una **sociedad saludable**, que disponga de unos hábitos de vida adecuados, basados en la actividad física y la correcta alimentación, para paliar pandemias<sup>5</sup> como la

<sup>5</sup>Vocablo que procede del griego y que significa enfermedad humana que afecta a lo largo de un área geográficamente extensa. Consideradas en nuestro ámbito la inactividad y las enfermedades hipocinéticas o enfermedades crónicas, que incrementarán las cifras de obesidad, diabetes, patologías cardíacas y mortalidad en la población.

obesidad o el sedentarismo, este último posicionado como cuarto factor de riesgo de mortalidad según la OMS. Este es el camino que parece recorrerá nuestro sector, centros e instalaciones basadas en la especialización (estudios) y otras con una gran oferta de servicios y actividades, pero con un público mucho más amplio pretendiendo abarcar todos los sectores sociales y grupos de población, atendiendo a un único objetivo: que la población sea y esté más sana.

En esta línea, mostramos varios ejemplos de informes, estudios y afirmaciones que justifican la realización de actividad física y sus beneficios:

- Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2011), la inactividad física es el cuarto factor de riesgo más importante de mortalidad mundial. El aumento de la actividad física es beneficioso para la salud en todos los grupos de edad y ayudará a reducir el sedentarismo y la inactividad física.
- Según el estudio sobre costes de la inactividad física en Europa (2015) realizado por el *Centre for Economics and Business Research* (CEBR) y por el *International Sport and Culture Association* (ISCA) la inactividad física supone unos costos económicos de 80,4 mil millones de euros al año a la UE-28 a través de cuatro de las principales enfermedades no transmisibles (enfermedades coronarias, diabetes tipo II, cáncer colorrectal y cáncer de mama), y a través de los costos indirectos que suponen los trastornos derivados de estados de ánimo y ansiedad relacionados con dicha inactividad. Esto es equivalente a un 6,2% del gasto total europeo en salud.
- El Doctor Terrados explica cómo hacer deporte de forma moderada mejora la calidad de vida y evita enfermedades. Destaca que esos efectos se traducen en un ahorro económico que ayuda a la sostenibilidad del sistema sanitario. Terrados determina que *“cada euro invertido en actividad física evita hasta 15 euros de gasto sanitario”*.
- Es muy posible que el ejercicio (físico) sea la actividad más eficaz para incentivar la felicidad de forma instantánea (Lyubomirsky, 2008). Según la psicóloga Sonja Lyubomirsky una de las claves para ser feliz es el cuidado de nuestro cuerpo y la práctica física moderada.
- Cada año mueren en el mundo 2,8 millones de personas debido al sobrepeso o la obesidad (OMS, 2010).
- Hacer ejercicio aumenta en 4,5 años la vida. Según el Instituto Nacional del Cáncer de Estados Unidos (INC), la actividad física regular permite ganar casi cinco años sobre la esperanza media de vida y el sedentarismo y la inactividad lleva a perder tres.

- El ejercicio físico protege tu cuerpo contra el estrés psicológico. En un estudio de la Universidad de California en San Francisco, los resultados del test mostraron que los participantes con niveles de estrés más altos practicaban menos ejercicio, tenían un IMC (índice de masa corporal) más alto, menos nivel de educación y unos telómeros<sup>6</sup> más cortos.
- La actividad física es un estilo que favorece la socialización. Según Delgado (1991) y basado en las teorías de Durkheim y Dewey, una de las mejores formas de trabajar la socialización se realiza a través de la formación y el trabajo en grupo, y por ello la actividad física y el deporte lo hacen posible.
- El ejercicio físico tonifica la mente. Según Alejandra Carmona, psicóloga clínica, el ejercicio físico es recomendable para todo el mundo, especialmente para las personas que sufren alguna alteración emocional como la ansiedad o la depresión. El ejercicio favorece una mayor estabilidad emocional, aumenta el sentimiento de autocontrol y disminuye los estados ansiosos y depresivos.
- Relación empresa-deporte se traduce en salud para todos (López, 2015). Según Andreu López, especialista en medicina del trabajo, los empleados deportistas se enferman menos y son más productivos y rentables. Mejorar el estado de salud de los trabajadores, aumentar la productividad y la satisfacción de los empleados, y conseguir un mayor ahorro para las empresas, todas ellas son ventajas de la relación empresa-deporte.

En este sector, gracias a los beneficios que conlleva la práctica de actividad física, observamos en general un crecimiento en facturación, número de clientes y centros en todo el mundo, a pesar del efecto de la crisis global que se inició a finales de 2007, inicios de 2008. En siguientes gráficos confeccionados según la información ofrecida por la International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), asociación que engloba a nivel mundial centros y clubes deportivos, gimnasios, spas, proveedores, etc., observaremos estos datos y su evolución durante los seis últimos años. En cuanto a volumen de ingresos totales en miles de millones de dólares, vemos un crecimiento progresivo en todo el planeta a pesar de la influencia de la crisis en algunas de sus zonas como Europa o Norte América, destacando así mismo el repunte de 2014 indicando una recuperación a los números más discretos de los cuatro años anteriores (figura 4). De estos datos también cabe destacar el mayor crecimiento de las áreas de Latino América, África y Oriente Medio como zonas emergentes de

---

<sup>6</sup>Corresponden a los extremos de los cromosomas. Son regiones de ADN no codificante y altamente repetitivas.

esta industria (figura 5). Sudáfrica es el país más destacado en la zona africana y Oriente Medio con casi US\$ 915 millones de dólares por delante de Arabia Saudí, US\$ 515 millones de dólares y Emiratos Árabes Unidos con US\$ 277,69 millones de dólares. Brasil se convierte en el mercado más importante de LATAM<sup>7</sup> con US\$ 2.442 millones de dólares por delante de México y Argentina. Japón, con US\$ 5.158 millones de dólares es el gigante en Asia-Pacífico por delante de Australia y China. En Europa con un total de más de US\$ 35.010 millones de dólares de facturación, Reino Unido es el mercado más importante con US\$ 6.722 millones de dólares; seguido de Alemania, con US\$ 6.246 millones de dólares, mientras que EE.UU. es el país con mayor facturación mundial con US\$ 24.200 millones de dólares. España se sitúa según IHRSA con una facturación de US\$ 5.214 millones de dólares, el tercer mercado europeo y entre los Top Ten a nivel mundial.

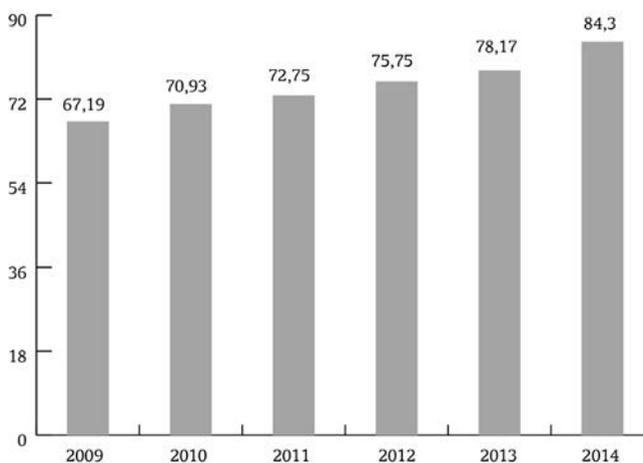
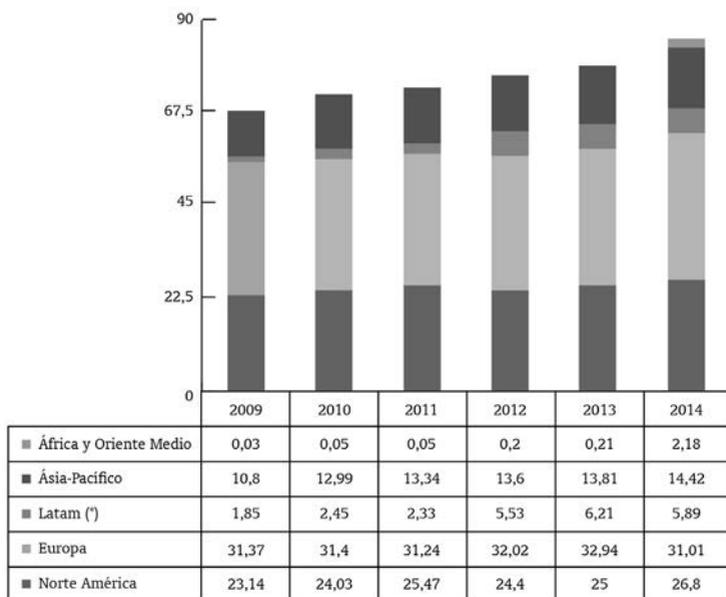


Figura 4. Evolución de la facturación de la industria del fitness en miles de millones de US\$ a nivel mundial. (Elaboración propia a partir de datos de IHRSA).

<sup>7</sup>Latino América. Identifica una región del continente americano, que engloba el conjunto de países donde las lenguas, español, portugués o francés son lenguas mayoritarias u oficiales.



(\*) Del 2009 a 2011 solo hace referencia a Sud-América.

Figura 5. Evolución de la facturación de la industria del fitness en miles de millones de US a nivel mundial por áreas geográficas. (Elaboración propia a partir de datos de IHRSA).

Si hacemos referencia al número de usuarios que asisten a los centros de fitness, observamos también un crecimiento positivo en estos seis últimos años en todo el planeta alcanzando según los datos de IHRSA los 144,68 millones de usuarios en 2014 (figura 6 y 7), donde se aprecia también un importante repunte ese último año a diferencia de un crecimiento más discreto los tres años anteriores.

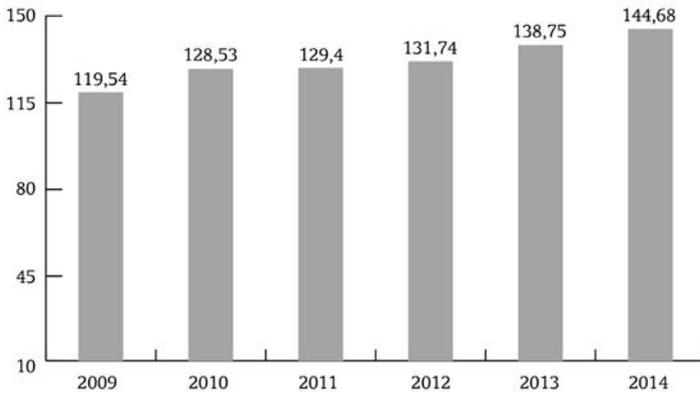
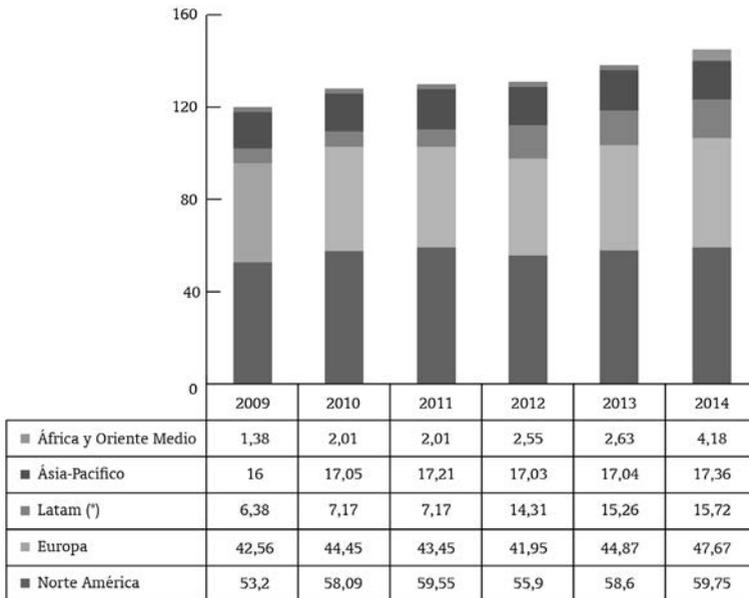


Figura 6. Evolución de usuarios de centros fitness en millones a nivel mundial. (Elaboración propia a partir de datos de IHRSA).



(\*) Del 2009 a 2011 solo hace referencia a Sud-América.

Figura 7. Evolución de usuarios de centros fitness en millones a nivel mundial por áreas geográficas. (Elaboración propia a partir de datos de IHRSA).

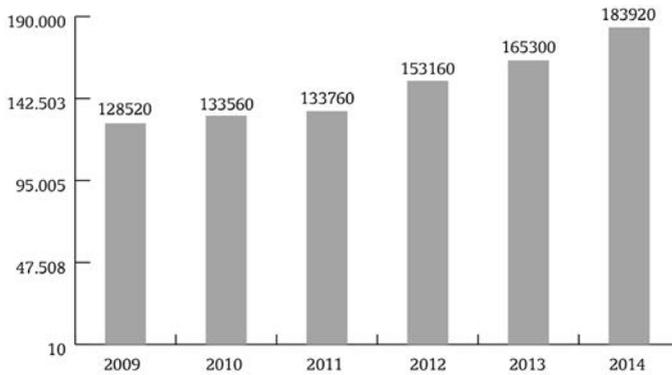
Aún así este crecimiento parece escaso teniendo en cuenta que, si en el planeta habitan a principios de 2015, 7.375 millones de personas podemos decir que sólo el 1,96% de su población asiste a un centro fitness.

América del Norte destaca como el mercado más grande en cuanto a número de miembros de clubes con 59,75 millones. Los Estados Unidos representan casi 54 millones de estos miembros. Europa a pesar de liderar el volumen de ingresos no lo hace en cuanto a usuarios que cuenta con 47,67 millones, siendo Alemania el más importante con 9,08 millones seguido del Reino Unido con 8,3 y España con 6,72 millones de usuarios.

Asia-Pacífico es el tercer mercado más voluminoso en cuanto a socios de gimnasios con 17,36 millones de personas. Japón lidera esta zona con 4,16 millones de usuarios seguido de la China continental 3,88 y Australia con 3,48 millones de personas. América Latina, con 15,72 millones de personas se convierte en el cuarto mercado a nivel mundial destacando Brasil con 7,69 y México con 2,74 seguido muy de cerca por Argentina con 2,6 millones de usuarios como países más destacados. Finalmente África y Oriente Medio con 4,18 millones de miembros de gimnasios quedan a la cola de este reporte por zonas geográficas siendo Sudáfrica con 1,65 millones de personas el país con más usuarios de centros fitness.

En cuanto al número de centros operando a nivel mundial según IHRSA se contabilizan en 183.920 en 2014 siguiendo una línea de crecimiento importante desde 2012 y 2013, a pesar de la reducción acontecida durante el 2010 y 2011, síntoma de la crisis sobre todo a nivel occidental y que tanto Europa como Norte América no logran recuperar hasta fechas muy recientes puesto que desde 2009-2012 sufren descensos continuados (figura 8).

Destacar de estos datos a América Latina como la zona más numerosa de gimnasios con 55.809, siendo Brasil con 31.809 y Argentina 7.900 seguida de México con 7.826 como los países más destacados. Europa es el segundo mercado con más centros fitness con 51.299 siendo Alemania con 8.026, Italia con 6.695 y Reino Unido con 6.112 el pódium en esta categoría. España se sitúa en cuarto lugar con 4.935 centros. Sigue a Europa, Norte América con 40.710 centros, estando ubicados 34.460 en los Estados Unidos, convirtiéndose en el país que más gimnasios tiene del mundo. Asia-Pacífico corresponde a la cuarta región del planeta en cuanto a número de centros con 31.011. Corea del Sur es el país de esta zona con más gimnasios con 6.839, seguida de Japón con 5.979 y la India con 3.800. África y Oriente Medio son las zonas menos pobladas de gimnasios con 5.090, destacando a Arabia Saudí como el país con más centros con un total de 1.300, por encima de Egipto, 936 y Sudáfrica con 819. Es curioso que Sudáfrica lideraba como país los anteriores datos analizados (figura 9).



(\*) Del 2009 a 2011 solo hace referencia a Sud-América.

Figura 8. Evolución del número de centros fitness a nivel mundial. (Elaboración propia a partir de datos de IHRSA).

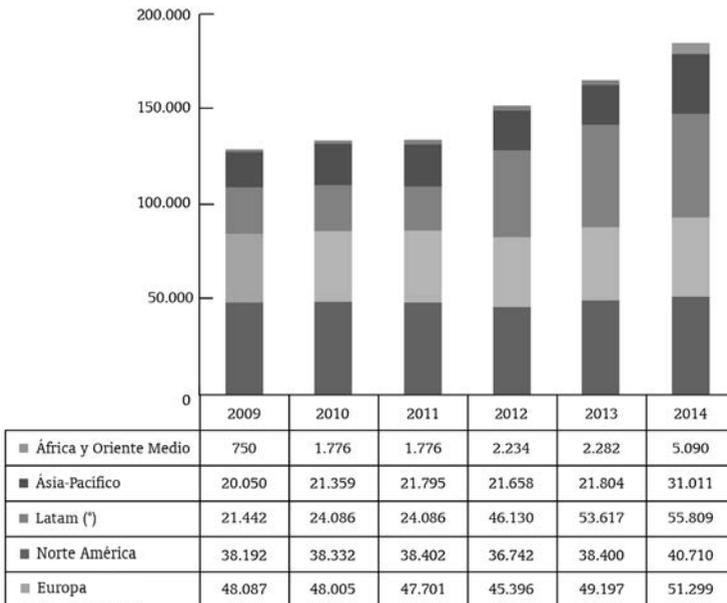


Figura 9. Evolución del número de centros fitness a nivel mundial por áreas geográficas. (Elaboración propia a partir de datos de IHRSA).

A la vista de estos datos podemos concluir que la industria del Fitness constituye un elemento clave en la economía deportiva con un claro crecimiento en sus áreas y en todas las zonas geográficas, es por tanto un negocio con futuro y debemos aprovechar las oportunidades que nos plantea. Europe Active (anteriormente *European Health & Fitness Association*, EHFA), la asociación sin ánimo de lucro que representa al sector europeo de la salud y la forma física apunta en su estudio del mercado del fitness europeo de 2015, que en zona euro se facturó un total de 25.300 millones de euros frente a los 19.400 millones de euros que genera el fútbol, un ejemplo claro del potencial de nuestra industria que debemos poner en valor.

Otro aspecto a considerar son los diferentes modelos de negocio que se plantean en el sector y que deberemos conocer para analizarlos y comprender su influencia sobre el mercado y sobre el modelo de servicio del entrenamiento personal que nos atañe en este documento y que posteriormente será un elemento clave en el análisis de la competencia.

Podemos agrupar los diferentes modelos a nivel privado en cuatro bloques diferenciados: *Low Cost*, Centros *Medium* (Barrio/Sociales/Familiares), Centros *Premium* y Estudios personalizados. Deberemos tener en cuenta que pueden existir otro tipo de propuestas pero estas son las más comunes dentro del mercado del fitness actual.

Por tanto es importante conocer estos modelos que han sido capaces de adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de la población. Brevemente analizaremos sus fórmulas de desarrollo así como los puntos fuertes y débiles que podemos encontrar en su puesta en práctica incluyendo algunos ejemplos destacados y que operan con éxito.

### **Low cost:**

Sin duda uno de los modelos de gestión con más expansión en los últimos años es el formato **Low Cost**<sup>8</sup>. Este modelo ofrece un servicio ajustado a precios reducidos, adaptándose a la capacidad económica de los usuarios. Tiene como objetivo llevar el fitness a toda la población. Existen numerosos centros propios o franquiciados tanto a nivel nacional como internacional, algunos ejemplos son McFit o Fitness19. Encontramos también una variante en este modelo denominada **Low Price**, en este caso el precio es también reducido pero los servicios son más amplios así como la calidad de las instalaciones. Es un modelo bastante extendido en España con claros ejemplos como Dream Fit o AltaFit.

<sup>8</sup>Valcarce, M., López, F. y García, J. (2016). 4º Informe Gimnasios Low-Cost en España. Valgo Fitness & Sport Management.

Actualmente encontramos una franja de cuotas mensuales entre 9,99€ y 24,99€ según la visión comentada anteriormente. El objetivo del bajo coste en general es conseguir el mayor número de socios que den volumen a la cuenta de ingresos y reducir los costes fijos y variables obteniendo así sus beneficios (tabla 1).

Tabla 1. *Tabla Fortalezas y Debilidades Low Cost.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Reducción costes fijos: personal, suministros, alquiler, etc.	Masificación de clientes
Reducción precios	Reducción de servicios en cuota
Apoyo en tecnología	Servicio menos personalizado
Favorecen ingresos extracuota	Alta rotación clientes con porcentajes de baja mensuales elevados
Alta capacidad usuarios	Perfil cliente poco definido
Espacios amplios con gran sala de fitness	Escaso personal de apoyo

### Centros Medium:

Este es el grupo más extenso y donde tienen cabida más opciones de gestión puesto que se encuentra entre la franja del low cost y los centros premium. Encontramos los centros de barrio más o menos grandes (entre 500 y 1.500 m<sup>2</sup> aproximadamente), los centros deportivos con carácter más social o los complejos deportivos con amplias instalaciones cubiertas y de exterior (pádel, tenis, piscina de verano), normalmente gestionados por empresas en régimen de gestión indirecta (concesiones administrativas) y que quedarían encuadrados dentro del concepto familiar porque se caracterizan por su amplia oferta de servicios y actividades dirigidas a un target<sup>9</sup> amplio de la población, que va desde los bebés (aproximación al medio acuático) hasta poblaciones en diferentes edades biológicas o poblaciones especiales (psicomotricidad, juegos, lesiones, patologías específicas).

En general los precios oscilan entre los 30€ y 60€ mensuales, los horarios de apertura son amplios y complementan su oferta con actividades sociales organizadas en el propio centro o mediante salidas al exterior que tienen como objeto aumentar los lazos de unión y la fidelización de los clientes. Diversifican el ne-

<sup>9</sup> Término de la lengua inglesa empleado con frecuencia en el marketing y las ventas. Corresponde al destinatario al que pretende llegar un servicio o un producto conocido como mercado meta.

gocio con la organización de actividades en verano, talleres y escuelas dirigidas a los más jóvenes, y torneos entre sus clientes (tabla 2).

Cuentan con grandes plantillas de personal y en ocasiones bajo la misma marca encontramos varios centros. Encontramos algunos ejemplos en firmas como GO fit, Life Time Fitness, Bodytech® o Anytime Fitness®.

Tabla 2. Fortalezas y Debilidades Centros Medium.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Instalaciones interior y/o exterior	Inversión importante
Amplia y variada oferta dirigida a todas las edades	Gestión compleja
Alta capacidad de facturación	Gran rotación de altas/bajas
Cuota mensual asequible	Afectados por la apertura de centros low cost e instalaciones públicas
Versatilidad: Gran capacidad de adaptación	Elevados presupuestos en limpieza y mantenimiento
Coste unitario personal bajo	Costes globales de personal elevados
Organización actividades sociales, campeonatos, etc.	Masificación de vestuarios y ciertos espacios en horas punta

### Centros Premium:

La aparición de los centros low cost ha provocado que el mercado se estreche en la demanda de centros medium, creciendo en sus extremos. Esta situación refuerza la propuesta de los centros Premium que tienden hacia un alto nivel de calidad y oferta personalizada.

Estos centros se caracterizan por un claro posicionamiento dirigido a un target de la población con un poder adquisitivo alto, sus cuotas están por encima de los 60€ al mes. La segmentación por precio determina de una manera clara y rápida qué clientes van a acudir al centro y a su vez el compromiso de calidad en los servicios que se van a ofertar.

El bienestar y la salud son su bandera y cuentan con profesionales expertos en los tres ámbitos que aseguran la felicidad de la persona: ejercicio físico, nutrición y estética. Los detalles, el confort, la limpieza y la imagen en general deben cuidarse al máximo, ya que sus clientes son muy exigentes y pagan por unos servicios exclusivos (tabla 3).

Algunos ejemplos de centro Premium son cadenas como David Lloyd, Holmes Place, Metropolitan, O2 Centros Wellness.

Tabla 3. Fortalezas y Debilidades Centros Premium.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicios personalizados exclusivos	Inversión importante
Valor del servicio	Precio cuota mensual alto
Diseños de espacios vanguardistas y en entornos agradables	Afectados por la oferta de estudios especializados en entrenamiento personal, Pilates, etc.
No masificación	Costes de personal elevados
Margen beneficio elevado	Elevados presupuestos en limpieza
Cuenta con profesionales expertos en cada área	Las exigencias propias del perfil de clientes que tienen

### Estudios Especializados:

Es un tipo de modelo con gran capacidad de crecimiento donde podemos encontrar diversas opciones, desde el estudio de entrenamiento personal, el de pilates o yoga, hasta el centro de *Crossfit* o de actividades específicas como la electroestimulación, el ciclo indoor, zumba, o como nueva tendencia los *Estudios Boutique*. En ocasiones acaban ofertando varias de estas actividades. Son el otro extremo al centro low cost, locales de reducidas dimensiones con inversiones en apertura inferiores, cuyo objetivo es ofrecer servicios y actividades muy específicas orientadas a un público y sector de población determinado.

Ponen el valor en el servicio exclusivo pudiendo de esta forma cobrar cuotas elevadas. La capacidad en volumen de socios es menor así como sus riesgos, debido a que sus costes son pequeños en proporción a un centro de mayores dimensiones.

La orientación de estos modelos suele ser hacia el autoempleo, donde el propietario o los propietarios son personal autónomo especializado capaz de desarrollar los propios servicios y actividades. El hándicap será conseguir un equilibrio entre los ingresos y los posibles gastos de personal que se originan ante la necesidad de nuevas contrataciones o ampliación (tabla 4). Como ejemplo destacar la franquicia de centros *Crossfit* o la de entrenamiento personal Sano Center.

Tabla 4. Fortalezas y Debilidades Estudios Especializados.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Inversión reducida	Oferta reducida
Especialización servicio	Limitación superficie
Valor del servicio	Menor capacidad de facturación
Ingresos por cuota elevados	Menor capacidad de adaptación
Atención exclusiva	Costes personal técnico elevados
Instalaciones personalizadas adaptadas al servicio	Afectados por la oferta de servicios similares al aire libre o domicilios

A continuación, mostramos dos figuras donde se incluyen los diferentes modelos de negocio de la industria del Fitness en función de las variables del precio y el valor percibido, así como los servicios ofrecidos de menos a más (figura 10 y 11).

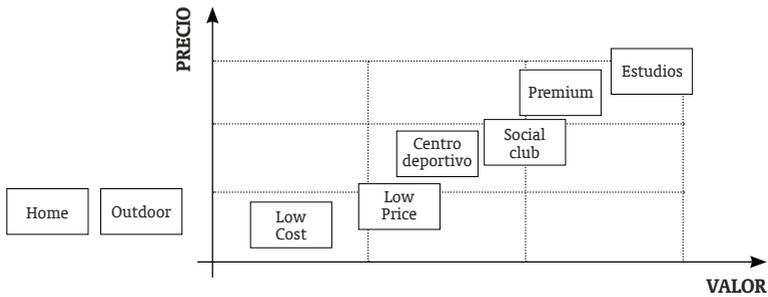


Figura 10. Modelos de negocio industria Fitness según relación precio y valor del servicio. (Elaboración propia).

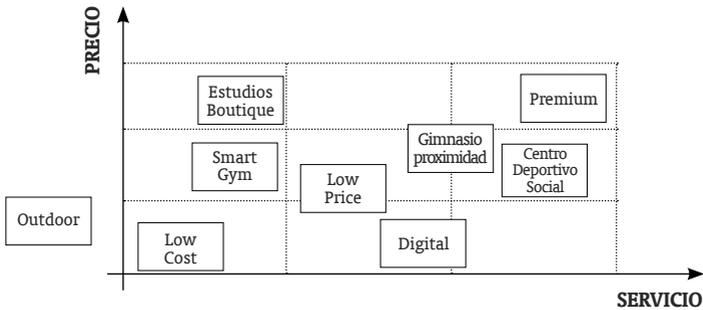


Figura 11. Modelos de negocio industria Fitness según relación precio y servicios ofrecidos. (Elaboración propia).

Hasta aquí hemos podido conocer un poco mejor la industria del fitness y su capacidad económica, sus opciones de oferta hacia el mercado y la importancia de ésta en la sociedad y así, hacernos una idea de las tendencias actuales y las fórmulas de éxito.

Estamos en época de cambio, de mejora y de adaptación a nuevas propuestas de negocio y desarrollo que deben hacernos tender hacia la profesionalidad, el control de costes y la capacidad de incrementar ingresos por diversas fuentes.

Es el momento de tomar decisiones, de innovar y diferenciarse, teniendo claro el posicionamiento de nuestra empresa en función de la oferta, la demanda, el público objetivo y nuestras posibilidades. En capítulos posteriores veremos cuáles deberían ser para desarrollar el servicio de Entrenamiento Personal.



### 3. El Entrenamiento Personal como oportunidad de negocio.

**El sector del deporte, del fitness y más específicamente, del entrenamiento personal, está en pleno auge.** Esto se debe a la necesidad de ampliar el mercado y los clientes. Precisamente este proceso evolutivo ha permitido abrir las puertas de los gimnasios a públicos mucho más amplios, de distinta condición social, sexo o edad, y ha permitido la aparición de centros o estudios de entrenamiento personal.

Por diversas razones, el servicio de **entrenamiento personal supone una oportunidad de negocio** por las preferencias y gustos del público objetivo y por la propia necesidad de la sociedad ante los retos que se le plantean a nivel de condición física y salud. El mercado del entrenamiento personal ha crecido de manera exponencial en los últimos años porque se ha convertido en una pieza clave a la hora de conseguir los objetivos físicos del cliente. En Estados Unidos y en Europa cada vez hay más personas sensibilizadas con la importancia de contar con un profesional formado que valore, planifique y supervise el ejercicio físico. Además, grandes instituciones como el American College of Sports Medicine (ACSM) también destacan de manera activa los beneficios de realizar ejercicio físico y los problemas derivados de la hipoactividad. En este sentido, defiende la necesidad de la especialización en el entrenamiento y la formación, además de una adecuada educación y experiencia de los profesionales que ejercen en este campo. En 2015 realizaron un estudio a nivel mundial enviando una encuesta a 26.933 profesionales de la actividad física y la salud, recibándose un total de 2.833 respuestas de casi todos los continentes, sobre las tendencias del mercado del fitness para el 2016 (ACSM, 2015). Este estudio permitió obtener datos muy interesantes sobre las tendencias actuales del mercado de fitness, saliendo el entrenamiento personal en una posición destacada.

Aquí se muestra el listado completo de las 20 tendencias TOP a nivel mundial:

1. Tecnología portátil.
2. Entrenamiento Peso Corporal.
3. HIIT.
4. Entrenamiento de Fuerza.
5. Educación, Certificación y Experiencia de los Profesionales del fitness.

6. Entrenamiento personal.
7. Entrenamiento funcional.
8. Programas de entrenamiento para adultos y mayores.
9. Ejercicio y pérdida de peso.
10. Yoga.
11. Entrenamientos personales en grupo.
12. Promoción de la salud en el lugar de trabajo.
13. Wellness Coaching.
14. Actividades al aire libre.
15. Entrenamiento específico deportes.
16. Rodillos de flexibilidad y movilidad.
17. Aplicaciones móviles de ejercicios.
18. Entrenamiento en circuito.
19. Core training.
20. Medición del resultado.

Las Ciencias del Deporte son relativamente jóvenes respecto a otras ciencias de más peso histórico como puede ser la Medicina. Por ello, **pocas son las personas que reconocen el papel del entrenador personal como un profesional imprescindible en el asesoramiento y en la planificación del ejercicio (Sebastien Borreani, 2015)**. Sin embargo las evidencias son claras, **el ejercicio es medicina**; según argumenta el American College of Sports Medicine (ACSM, 2011), **ya que actúa como cualquier fármaco (Vina et al., 2012) en el que hay una relación entre la dosis y la respuesta, con posibles efectos secundarios**. Ésto nos lleva ante la necesidad de una prescripción minuciosa del ejercicio físico, cobrando gran importancia la figura del **entrenador personal cualificado, ya que es imprescindible para alcanzar mejoras en el organismo de forma segura y eficaz**. Un **entrenamiento personalizado** se adapta a las necesidades y preferencias individuales, **generando mayor pérdida de grasa (Byrne et al., 2006), mayor ganancia de masa muscular (Mazetti et al., 2000; Storer et al., 2014), mayor ganancia de fuerza (Coutts et al., 2004; Maloof et al., 2000; Mazetti et al., 2000; Ratamess et al., 2006; Storer et al., 2014), mayor ganancia de potencia (Storer et al., 2014) y mayor ganancia de capacidad cardiorrespiratoria (Storer et al., 2014)**, en comparación con entrenamientos no supervisados. Además de todo ello, **se ha demostrado en varios estudios que con entrenador personal se aumenta la adherencia al ejercicio (Faulkner et al., 2010, 2014; McClaran, 2002) y que los resultados son mayores (Storer et al., 2014)**.

Además de estos motivos, existen diversos aspectos que determinan por qué realizar actividad física con un entrenador personal:

- En un estudio realizado por Wing, Jeffrey, Pronk y Hellerstedt (1996) se compararon dos grupos de trabajo y los efectos derivados al utilizar en uno de ellos compuesto de personas obesas (3-4) un entrenador personal, y en el otro de control, una supervisión mínima. Se determinó que el primer grupo que contaba con entrenador personal generó una adherencia a las sesiones de ejercicio en un periodo de 24 semanas del 84% en comparación a aquellos que no con un 69%.

De este estudio y analizando el propio servicio se desprenden los siguientes beneficios y puntos a favor en comparación con una práctica sin programación y/o supervisión o en clases colectivas:

1. Permite lograr los objetivos de los usuarios en menor tiempo.
2. Genera una mayor motivación a la práctica por el compromiso y el dinamismo de la actividad.
3. Permite reducir el riesgo de lesiones debido a un mayor control de los ejercicios y la seguridad que se presta al estar supervisado en todo momento.
4. Cumple el principio de individualización del entrenamiento adaptándose a los objetivos del usuario y teniendo en cuenta cualquier afección, dolencia o enfermedad del mismo.
5. Permite realizar un seguimiento continuo del entrenamiento así como de sus logros y consecución de objetivos, obteniendo el feedback adecuado para plantear las decisiones de mejora pertinentes.
6. Permite un aprendizaje continuo para el usuario en ejecución y técnica puesto que el entrenador realiza las atenciones, correcciones y explicaciones necesarias para su correcto desarrollo.
7. Garantiza el desarrollo del programa y la planificación correcta de los entrenamientos debido a su capacidad de flexibilidad de horarios adaptándose a las posibilidades del cliente.

La tabla 5 recopila todos los estudios hasta ahora publicados (en revistas científicas de impacto internacional) sobre el efecto de entrenar con entrenamiento personalizado. Resulta curioso que en realidad hay muy pocos estudios científicos realizados sobre esta temática. Es probable que la obviedad de los resultados esperados en este tipo de estudios sea un factor clave.

Tabla 5. Revisión de estudios científicos publicados en revistas de impacto internacional sobre el efecto del entrenamiento personal (Sebastien Borreani).

ESTUDIO	MUESTRA	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	RESULTADOS	CONCLUSIONES
Byrne et al. (2006)	74 hombres y mujeres con sobrepeso u obesos. $38 \pm 5$ años.	32 semanas de entrenamiento. G1: entrenamiento con programa personalizado mediante pulsómetro (control y seguimiento del gasto energético diario) + consejos generales. G2: consejos generales estándar	G1 pierde más peso, más grasa y más perímetro de cintura que G2. Medido con DEXA.	Con entrenador personal se adelgaza más.
Coutts et al. (2004)	42 jugadores jóvenes de rugby. $17 \pm 1$ año.	12 semanas de entrenamiento de fuerza. G1: entrenamiento personalizado G2: entrenamiento no supervisado	El G1 mejoró en mayor medida la fuerza en las pruebas de 3RM en miembros inferiores y superiores. Ambos grupos mejoraron la potencia y velocidad por igual	Con entrenador personal se gana más fuerza.

ESTUDIO	MUESTRA	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	RESULTADOS	CONCLUSIONES
Faulkner et al. (2010)	Adolescentes sedentarios	16 semanas de entrenamiento personalizado ajustado a las preferencias personales	La cantidad de actividad física moderada-vigorosa aumentó. Cuanto más tiempo de actividad diaria mayores mejoras de la capacidad cardiorrespiratoria	Un entrenamiento personalizado, ajustado a las preferencias personales y actuando sobre el entorno familiar, aumenta la adherencia al ejercicio.
Faulkner et al. (2014)	39 adolescentes con diabetes tipo I, tipo II y obesos 14 ± 2 años.	16 semanas de entrenamiento personalizado ajustado a las preferencias personales	La cantidad de actividad física moderada a vigorosa aumentó aunque no llegó a los 60 minutos diarios recomendados	Un entrenamiento personalizado, ajustado a las preferencias personales y actuando sobre el entorno familiar, aumenta la adherencia al ejercicio.
Maloof et al. (2000)	17 sujetos. 18-65 años.	6 semanas de entrenamiento G1: entrenamiento personal G2: entrenamiento en grupo con poca supervisión	El G1 mejoró la fuerza en mayor medida que G2.	Con entrenador personal se gana más fuerza.

ESTUDIO	MUESTRA	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	RESULTADOS	CONCLUSIONES
Mazetti et al. (2000)	20 hombres.25 ± 1 año.	12 semanas de entrenamiento de fuerza. G1: entrenamiento personal G2: entrenamiento no supervisado	El G1 aumentó más la carga utilizada para entrenar, mejoró en mayor medida la fuerza y aumentó más la masa muscular que G2.	Un entrenamiento personalizado, ajustado a las preferencias personales y actuando sobre el entorno familiar, aumenta la adherencia al ejercicio.
McClaran (2002)	129 sujetos.20-65 años.	10 semanas de entrenamiento personal	Se evaluó la etapa en la que se encontraban los sujetos en los 5 diferentes estadios del modelo transteórico de las etapas de cambio. 74 sujetos subieron 1 o 2 estadios, 27 sujetos se mantuvieron (ya que no tenían más estadios arriba) y solamente 1 sujeto bajó de puesto.	Un entrenador personal aumenta la adherencia al ejercicio.

ESTUDIO	MUESTRA	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	RESULTADOS	CONCLUSIONES
Ratamess et al. (2006)	46 mujeres entrenadas. 27 ± 7 años.	12 semanas de entrenamiento de fuerza. G1: entrenamiento personal G2: entrenamiento no supervisado	Las mujeres del G1 auto-seleccionaron un peso absoluto y relativo (a 1RM) mayor para poder completar 10 repeticiones que G2. Las mujeres del G1 tenían más fuerza y eran menos propensas a creer en el falso mito de que el entrenamiento de fuerza podría generarles “cuerpos de hombres”.	Con entrenador personal se gana más fuerza y se ajusta mejor la carga de entrenamiento en los entrenamientos sin entrenador, con carga auto-seleccionada.
Storer et al. (2014)	34 hombres.30-44 años.	12 semanas de entrenamiento 3 veces/semana G1: entrenamiento personalizado G2: entrenamiento no supervisado	El G1 mejoró la fuerza, y aumentó masa muscular en mayor medida que G2. Además, G1 mejoró la potencia y el VO2max mientras que G2 no cambió. Antropometría medida con DEXA.	Con entrenador personal se gana más fuerza, masa muscular, potencia y capacidad cardiorrespiratoria.

ESTUDIO	MUESTRA	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	RESULTADOS	CONCLUSIONES
Wing et al. (1996)	35 sujetos.40 ± 8 años.	24 semanas de entrenamiento (andar 3v/s) + dieta (1000-1200kcal/día)G1: con entrenador personalG2: por libre	La adherencia al programa fue la misma en ambos grupos y ambos perdieron grasa por igual. Es posible que al hacerse una dieta muy estricta, el efecto del ejercicio se vea diluido.	Un entrenador personal no genera mayor adherencia al ejercicio.

Aún queda un largo camino por recorrer ya que la profesión del entrenamiento personal está totalmente desregularizada. Cualquier persona puede autoproclamarse entrenador personal sin ninguna formación que acredite que posee unos conocimientos y competencias suficientes.

## 4. El Plan de Negocio.

El plan de negocio o Business Plan (BP) es un documento en el que se explica cómo va a ser el futuro de tu empresa. Es una descripción de las acciones a corto, medio y largo plazo que vas a realizar para llegar a un objetivo. Éste debe plantearse desde una perspectiva de rentabilidad del negocio, debiendo enfocarse en gran medida a las ventas o facturación que se deberá conseguir. El objetivo principal de hacer un BP es analizar la viabilidad del proyecto que vas a llevar a cabo. El él deberás exponer tu idea, qué problema resuelves en el mercado, tu producto (entrenador personal autónomo, empresa de entrenadores a domicilio, Bootcamp, estudio de entrenamiento personal, etc.), un análisis de la competencia, un análisis de la viabilidad del proyecto (plan financiero), y necesidades de financiación (dinero propio, préstamo o inversión privada).

Antes de comenzar tu actividad profesional es extremadamente importante que hayas hecho el BP porque sino podrás caer en errores irreversibles que te obligarán a cesar en tu actividad o incluso cerrar tu empresa. Por ejemplo, si vas a montar una empresa de entrenadores personales a domicilio y tienes que hacer una campaña inicial de marketing, algunas contrataciones y comprar material, hacer los cálculos de viabilidad te servirán para saber cuánto podrás gastar en base a los ingresos que puedes llegar a tener, sabrás cuándo y cómo hacer cada contratación y podrás asignar presupuestos a diferentes partidas.

Nuestro BP debe comprender los siguientes puntos:

- Producto/servicio. ¿Qué vendo?.
- Estudio de mercado. ¿Cuántos clientes puedo conseguir?, ¿Tengo competencia?.
- Análisis de la situación y la competencia. DAFO y CAME.
- Hoja de ruta con hitos a conseguir en los próximos meses.
- Plan financiero. Análisis de viabilidad del negocio.
- Plan estratégico de marketing y comunicación. ¿Cómo voy a llegar a mi cliente potencial?, ¿Cómo voy fidelizar el cliente que ya me está comprando mi servicio?.
- Plan de ventas. ¿Cómo voy a venderle mi servicio a un potencial cliente que tengo delante de mí?.

## 4.1 Diagnóstico de la situación. Análisis DAFO.

Con los datos e información que hemos obtenido en la fase anterior realizaremos un diagnóstico de la situación actual de nuestra empresa, del entorno y del mercado en el que nos encontramos. Utilizaremos preferentemente la herramienta de análisis DAFO (figura 12), muy útil para la toma de decisiones posterior a dicho análisis. El propio nombre define las diferentes áreas a examinar: Debilidades y Fortalezas (nivel interno), y Oportunidades y Amenazas (nivel externo).

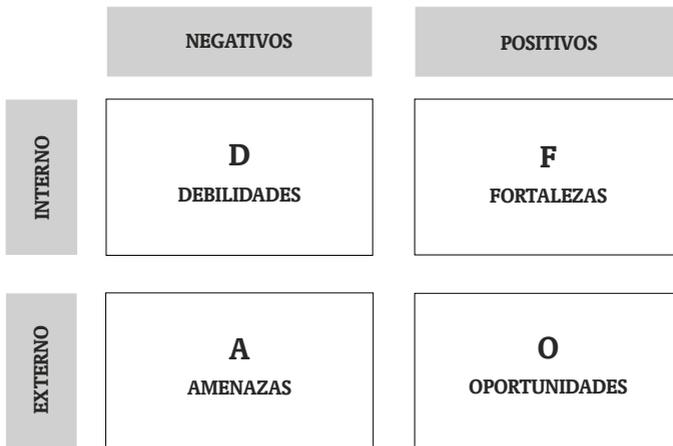


Figura 12. Análisis DAFO.

Para una visión más práctica del DAFO, desarrollaremos un ejemplo de análisis de las diferentes áreas aplicado al entrenamiento personal, además de incluir otros factores más genéricos que debemos tener en cuenta en cada caso concreto.

Cabe destacar que pueden existir dentro del análisis ciertas coincidencias de diversos aspectos entre áreas, por ejemplo si hablamos de experiencia puede ser en algún caso una fortaleza o debilidad dependiendo del entrenador y su vinculación y desarrollo en el sector. A pesar de esta circunstancia intentaremos exponer los aspectos más habituales.

## **ANÁLISIS INTERNO:**

### **Debilidades:**

- Solvencia económica desde apertura hasta punto de equilibrio.
- Dificultades para conseguir financiación.
- Fluctuación de los clientes. Períodos de altas y bajas.
- Poco posicionamiento y notoriedad en apertura.
- Base de datos reducida.
- Precio por encima de la media.

### **Fortalezas:**

- Producto orientado a la salud y demandado por la sociedad.
- Posicionamiento de branding<sup>10</sup> y marca.
- Capacidad de innovar y uso de la tecnología.
- Capacidad de diferenciación en los servicios.
- Lugar adecuado, horario, acondicionamiento.
- Experiencia y competencia del personal.
- Alto índice de fidelización de los clientes.

## **ANÁLISIS EXTERNO:**

### **Amenazas:**

- Fuerte competencia directa e indirecta.
- Facilidad de entrada de nuevos competidores.
- Dificultades del mercado inmobiliario, local adecuado y costes.
- Estabilidad o inestabilidad política, cambios legales y legislativos.
- Baja temporalidad del cliente debido a causas externas.
- Capacidad de reacción de la competencia.
- Aparición de nuevas propuestas en el entorno, tecnología, etc.

### **Oportunidades:**

- Cambios demográficos, nuevas zonas de vivienda o empresas.No existencia de grandes operadores ofreciendo el mismo servicio a precio reducido.
- Público objetivo con necesidades y deseos de nuestro servicio.
- Capacidad de desarrollar nuevos servicios y programas específicos.

---

<sup>10</sup>Anglicismo que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, brand equity) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo).

- Cambios sociales: nuevos hábitos, modas y tendencias.
- Capacidad de desarrollar elementos diferenciales frente a la competencia.
- Diversidad de proveedores a precios competitivos.

Una vez realizado el DAFO podremos tomar decisiones utilizando el **CAME** (figura 13), el cual nos aportará ideas y acciones que deberemos plasmar en el resto del plan.



Figura 13. Análisis CAME.

## 4.2 Mapa de ruta

Antes de escribir de manera detallada cada uno de los puntos anteriormente citados, puedes hacer una hoja de ruta o roadmap, donde se exponen los hitos a conseguir en una línea temporal. Éste debería mostrar al menos el primer año de vida del negocio. En la figura 14 se expone un ejemplo de roadmap para un entrenador personal que va a trabajar como autónomo durante el primer año.

Una vez decididos cuáles serán tus próximos pasos, resulta muy interesante detallarlos para saber cómo vas a ejecutar cada uno de ellos. Según la figura anterior, en esta fase deberíamos:

- **Conocer los objetivos de la empresa** (clientes, ventas, facturación). Muchas veces son meras estimaciones pero puedes tener como referencia los resultados de otros compañeros o el plan financiero básico que se expone en la tabla 6.
- **Crear nuestra imagen personal;** ¿Quiero tener una imagen americana de entrenamiento de fuerza tipo Crossfit?, ¿Quiero por el contrario tener una imagen más europea y sofisticada orientada al cliente que desea entrenar en su domicilio?.
- **Decidiremos si** vamos a querer ser **autónomos** y manejar nuestra propia cartera de clientes o si por el contrario, queremos gestionar una **empresa** con varios entrenadores.
- **Crear el plan de marketing:** ¿Cuántos clientes debo captar?, ¿Qué canales vamos a usar para captar los clientes? (internet, eventos, flyers, carteles, etc.), ¿Cómo va a ser mi estrategia de comunicación en base a la imagen que quiero proyectar?, ¿Cón quien voy a colaborar (otros profesionales del sector, de otros sectores, empresas de venta de producto, etc.)?.

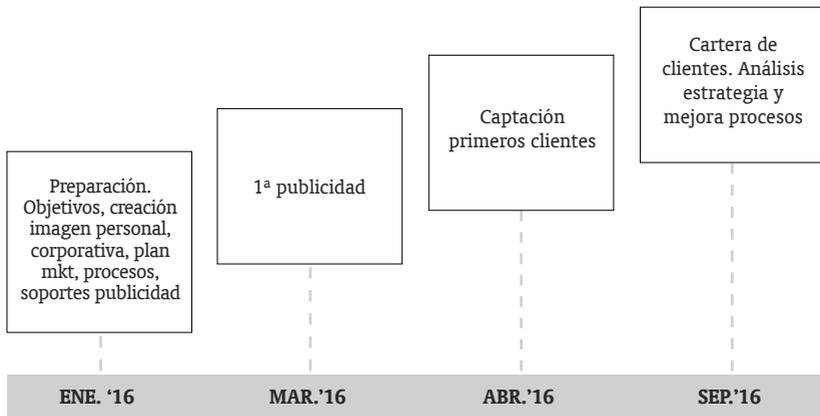


Figura 14. Hoja de ruta de un plan de negocio para un entrenador autónomo.

### 4.3 Análisis de viabilidad. Plan financiero.

El plan financiero es el documento; normalmente hecho en una hoja de cálculo (Excel), que nos permite estimar y controlar los ingresos y gastos de

manera sencilla. Gracias a esta herramienta, conoceré las necesidades financieras que tiene mi negocio a corto, medio y largo plazo, sabré con exactitud el retorno, el volumen mínimo de ventas que necesito para que mi negocio sea rentable, y podré calcular diferentes escenarios de precios, inversiones, ingresos y gastos.

Antes de comenzar con el negocio, estimar las ventas es muy complicado, aunque pudiera tener algún histórico de ingresos-gastos de otro negocio similar. Por tanto, una opción adecuada es comenzar poniendo los gastos básicos en los que voy a incurrir y calcular cuántas ventas necesito para compensarlos.

A continuación, exponemos un ejemplo de plan financiero anual (tabla 6) y un ejemplo de contabilidad mensual (tabla 7).

Tabla 6. Plan financiero resumido. Elaborado por los Fundadores de Elifit. Santiago Rico y Santiago Marchante.

<b>COSTES GENERALES ENTRENADOR PERSONAL</b>														
<b>INGRESOS</b>	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
Facturación	4.395 €	4.395 €	4.395 €	4.395 €	4.395 €	4.395 €	4.395 €	4.395 €	4.939 €	4.939 €	4.939 €	4.939 €	46.126 €	
Otros ingresos													- €	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	4.395 €	4.395 €	4.395 €	4.395 €	4.395 €	4.395 €	4.395 €	4.395 €	4.939 €	4.939 €	4.939 €	4.939 €	46.126 €	
<b>COSTES</b>	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	% sobre ingresos
Alquiler Espacio							- €	- €	-1.300 €	-1.300 €	-1.300 €	-1.300 €	-5.200 €	-11%
Personal	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-24.000 €	-52%
Asesoría	-105 €	-105 €	-105 €	-105 €	-105 €	-105 €	-105 €	-105 €	-105 €	-105 €	-105 €	-105 €	-1.260 €	-3%
Community manager							- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0%



Tabla 7. Ejemplo de contabilidad mensual resumida. Elaborado por los Fundadores de Elifit. Santiago Rico y Santiago Marchante.

INGRESOS ENERO							
ENTRENAMIENTO PERSONAL							
PRIVADO	Ventas/ mes	nº ses/sem	precio ses	total / mes	clientes nuevos	Total mes	h PT sem
1 Sesión/Semana	20	0	30 €	600€	20		0
2 sesiones/semana	1	0	80 €	80€	1		0
3 sesiones/semana	1	0	300 €	300€	1		
BONO 5	1	0	100 €	100€	1		
BONO 10							
					23	1.080€	0
GRUPOS REDUCIDOS	Ventas/ mes	nº ses/sem	precio ses	total / mes	clientes nuevos	Total mes	h PT sem
1 Sesión/Semana	10	1	7 €	28€	10€	280€	4
2 sesiones/semana	6	2	6 €	48€	6€	288€	4,8
3 sesiones/semana							
	4	3	5 €	60€	4€	240€	4,8
					20€	808€	14
FIDELIZACIÓN	Ventas/ mes	nº ses/sem	precio ses	total/mes	clientes nuevos	Total mes	h PT sem
1 ses/sem	2	1	15 €		2€	120€	4
2 ses / sem	0	2	12 €		0€	0€	0
PT 1:1	8	2	25 €		2 €	400€	16
					2€	120€	4

COMBO	Ventas/ mes	nº ses/sem	precio ses	total / mes	clientes nuevos	Total mes	horas PT sem
GENERAL + 1	4	1	12 €	48€	4€	192€	1,6
GENERAL + 2	0	2	10 €	0€	0€	0€	0
					4€	192€	2
				total clientes	49		
PLANIFICACIONES Y PT							
	nº ses / mes	nº ses/sem	INGERSO	total / mes	clientes	Total mes	horas PT sem
DISTANCIA	20	0	40 €	40€	20€	800€	0
PRESENCIAL	6	0,25	60 €		20 €		6
							6,00
					TOTAL HORAS		25,20
VENTAS CRUZADAS							
	ventas / mes	margen/ medio	total				
Suplementación	400 €	0 €	120€				
Varios	150,00 €	50,00%	75€				
			195€				
	Mes / año 1						
ingresos totales	4.395						

Valores sin IVA (\*)

Las sesiones mensuales en los bonos son aproximadas (\*)

El valor de la mensualidad en grupo es por persona (\*)

En los bonos, sólo cuentan las seiones realizadas (\*)

La duración en las planificaciones es una hora presencial (\*)

## 5. El Plan de Marketing

### 5.1. ¿Qué es el marketing?

Vamos a dar contestación a la pregunta que abre el cuarto punto de este manual con varias citas, de algunos de los mejores especialistas del campo del marketing.

***“Consiste en satisfacer las necesidades y deseos por medio de los procesos de intercambio”. (Kotler)***

***“La finalidad del marketing consiste en hacer superflua la venta, es decir, conocer y entender al consumidor tan bien, que el producto o servicio satisfaga plenamente sus necesidades y se venda por sí mismo”. (Druker)***

***“Establecer un vínculo dinámico e interactivo entre las empresas y sus mercados y guía la adaptación recíproca y continua que se produce entre ambas partes”. (Velasco)***

El marketing ha sido definido por la *American Marketing Association* como *“el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”*.

El Marketing no consiste en realizar solo publicidad, inventar necesidades, crear sobre-expectativas, comunicar sin ética, no escuchar al cliente o vender sin rentabilidad. Debe **comprender el mercado** mediante la investigación y el análisis, con el fin de **escoger los segmentos y nichos de mercado**<sup>11</sup> adecuados para **planificar, realizar y controlar programas de marketing**, y, finalmente, **preparar la empresa** para que se realicen con éxito los programas y actividades de marketing (figura 15).

Como la propia definición indica, el término de marketing hace referencia a algo más que a vender productos y servicios. A diferencia de la venta, que es

<sup>11</sup>Término utilizado en marketing que especifica un segmento específico del mercado. Nicho de mercado hace referencia cuando dicho segmento está sin cubrir.

un proceso unidireccional cuyo objetivo es que el cliente demande lo que la empresa oferta, el marketing se entiende como un proceso bidireccional, es decir, se trata de que la empresa aprenda de las necesidades del cliente y ofrezca lo que el cliente desea (figura 16).

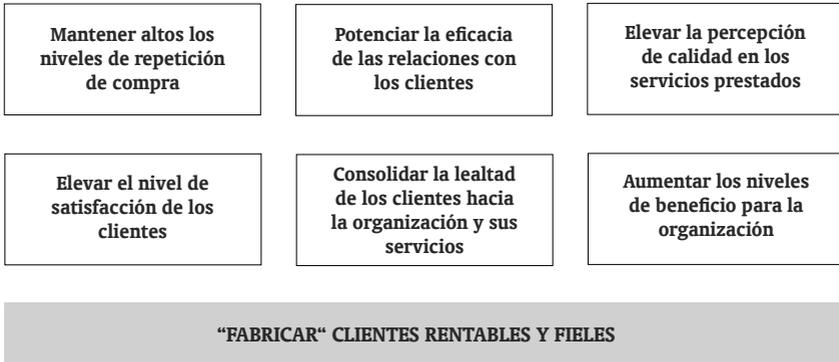


Figura 15. Objetivos del marketing.

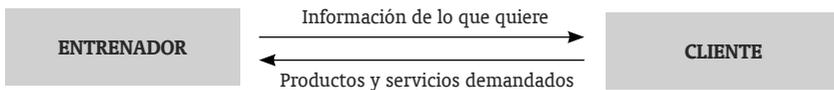


Figura 16. Proceso bidireccional del marketing.

Por tanto y con relación a lo comentado en el párrafo anterior, el marketing es una actividad a largo plazo que exige disponer de información sobre las necesidades y deseos de los clientes, pero sin olvidarse del entorno competitivo en el que opera la empresa.

Por otra parte, la gestión de la actividad de comercialización desarrollada por una empresa constituye lo que se denomina dirección de marketing (*marketing management*), que incluye el análisis de la situación de mercado a través de técnicas y métodos de investigación comercial, así como el diseño, ejecución y control de estrategias para alcanzar los objetivos.

El **plan de marketing** es la herramienta básica de gestión que toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe utilizar.

En el marketing, como en cualquier actividad gerencial, la planificación cons-

tituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos. Por tanto, el plan de marketing es imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca. Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en los plazos previstos.

El diseño y la ejecución de las estrategias se basan en las cuatro variables fundamentales del marketing: el propio *producto* ofertado, el *precio* fijado para el mismo, el *sistema de distribución* empleado para que llegue al mercado y la *promoción o comunicación* de los méritos o beneficios del producto.

Por último, cabe apuntar que actualmente el marketing tiene una utilización generalizada y ya no sólo se aplica en la empresa para intercambios de tipo económico, sino también en actividades que no tienen un fin de lucro (fundamentalmente servicios e incluso ideas), lo que ha dado lugar al denominado marketing de instituciones no lucrativas, al marketing público y al marketing social. Pero, en cualquier caso, persigue que el intercambio de valores (económico o no) sea beneficioso para las partes implicadas en el proceso.

## 5.2. ¿Qué es un Plan de Marketing?

Parafraseando a Sanz de Tajada se define plan de marketing como “*un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto*” (Sanz de Tajada, L.A., 1974).

De este modo, todo plan de marketing debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser un documento claro y concreto.
- Poseer un contenido sistematizado y estructurado.
- Definir claramente los campos de responsabilidad y establecer procedimientos de control.

Este documento se caracteriza por poseer una estructura determinada, sólida y que permita llevarlo a cabo. El plan de marketing por tanto:

- Precisa de la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como consecuencia del análisis dinámico del mercado, deducir las oportunidades y problemas que se nos pueden presentar.
- Indica los objetivos de marketing que debemos fijarnos para un determinado período de tiempo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.
- Desarrolla las estrategias a seguir, es decir, el plan a trazar que desde un punto de vista de disposición o dosificación de recursos sea posible de aplicar para alcanzar los objetivos especificados en el plan.
- Detalla los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrán de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto. Ello implica la especificación de un procedimiento de acciones detallado sobre productos o servicios, precio, o la promoción entre otros.
- Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación previsional en la que se detallarán los ingresos esperados, los gastos programados y el beneficio o margen de contribución previsto.

Otro rasgo distintivo del plan de marketing hace referencia a que se han de definir claramente los campos de responsabilidad y establecer procedimientos de control. Esto implicará la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar; la información, comparación y explicación de las desviaciones que se vayan produciendo y, en último término, la adopción de medidas correctivas que palien las desviaciones observadas.

### **5.3. ¿Por qué es necesario un Plan de Marketing?**

El plan de marketing es una herramienta fundamental para ser competitivos en el mercado. Por medio de este plan fijaremos las actuaciones necesarias para alcanzar los objetivos que hayamos estipulado en el plan de negocio.

No debemos cometer el error de considerar este plan de forma aislada, sino que debe estar coordinado y ser coherente con la planificación estratégica de la propia empresa, ya que sólo así daremos respuesta a las necesidades que debe cubrir.

El plan de marketing no sólo proporciona una visión clara de los objetivos finales y de cómo alcanzarlos, sino que también nos aporta los datos necesarios para su consecución a través de la recopilación y elaboración, calculando

la duración de cada una de sus etapas y los recursos económicos y humanos necesarios para su desarrollo.

Además de lo anteriormente expuesto, el plan de marketing nos aporta una visión actual y de futuro que contribuye a definir las directrices con las máximas garantías.

Las principales utilidades de un plan de marketing son las siguientes:

- Información concreta y profunda de la situación del mercado y de nuestra empresa o negocio.
- Ayuda en nuestra gestión comercial puesto que se articula como un documento guía.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajo en pro de la consecución de objetivos. Definimos la responsabilidad que tiene cada empleado o departamento y de qué forma sus actividades inciden en la estrategia común. Además, no sólo saben qué tienen que hacer, también conocen cuándo.
- Permite una eficiente obtención y administración de los recursos necesarios para la ejecución del plan.
- Evita malentendidos o distintas interpretaciones puesto que la elaboración de un documento de este tipo obliga a que todos sus aspectos sean recogidos de manera escrita.
- Ofrece información real sobre la situación de la competencia.
- Reduce el riesgo comercial asociado al desarrollo de todo negocio.
- Permite controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos fijados, ya que se establecen mecanismos de control y de seguimiento que evitan que las posibles desviaciones permanezcan en el tiempo.
- Facilita el avance continuo hacia la consecución de los objetivos.

## 5.4. Etapas del Plan de Marketing.

Para desarrollar de forma adecuada un plan de marketing lo primero que debemos tener en cuenta es que se distinguen fundamentalmente dos partes: a) el plan estratégico y b) el plan operativo, tal y como se muestra en la figura (figura 17) a continuación.

A través del **marketing estratégico** definiremos la estrategia de nuestro negocio, teniendo en cuenta la filosofía empresarial, basada en la misión, visión y valores de la misma. En esta fase debemos plasmar en el documento los hitos a

conseguir de manera general (figura 18), sin una descripción muy detallada, la cual se plasmará en el documento de marketing operativo. Sobre esta base, desarrollaremos el marketing analítico, donde conoceremos los factores internos y externos que pueden determinar esta estrategia.



Figura 17. Plan de Marketing: Estratégico y Operativo. (Elaboración propia).

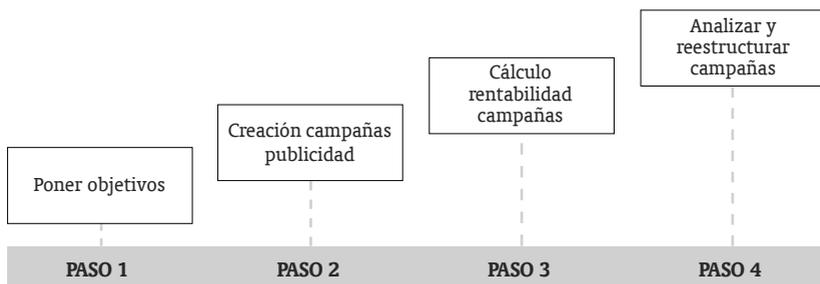


Figura 18. Estrategia global dividida por hitos del plan de marketing.

Esto lo haremos elaborando un minucioso análisis de los recursos y capacidades de la empresa (factores internos), así como el entorno, el público objetivo o la competencia (factores externos). Toda esta información nos ayudará a minimizar el margen de error en la definición de objetivos.

No debemos olvidar que el plan se elabora para desarrollar acciones estratégicas a largo plazo enfocadas a la consecución de estos objetivos y aunque su estructura debe permanecer lo más invariable posible, al mismo tiempo debe ser

flexible para permitir las modificaciones necesarias. De este modo, el marketing estratégico sirve como guía para el marketing operativo, que es el encargado de poner en práctica las estrategias definidas.

En la fase de **marketing operativo** se definen las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

Todas las acciones que se realicen han de ser medidas siempre que sea posible, ya que así se podrá comprobar si el plan ha sido efectivo y corregir los posibles errores en el futuro. En esta fase suelen aparecer ciertos errores, por lo que resulta habitual modificar las decisiones estratégicas para poder adaptar las acciones a las alteraciones que aparezcan en el mercado, esto es lo que se conoce como marketing táctico.

Las acciones a realizar se verán definidas por el análisis del *marketing mix* y plasmadas en el plan de comunicación.

En la elaboración del plan de marketing se pueden diferenciar de modo más detallado una serie de pasos o etapas. El gráfico que se muestra a continuación recoge estas etapas, que serán explicadas con más detalle a lo largo del presente manual (figura 19):

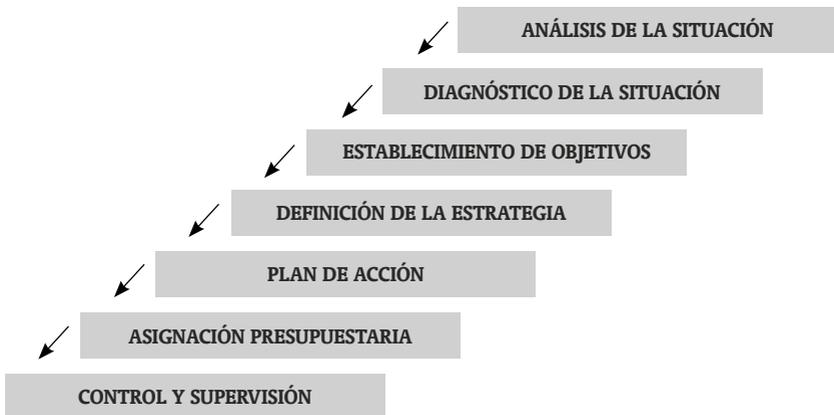


Figura 19. Fases del Plan de Marketing. Tomado de Manuales prácticos de la pyme. Como elaborar un plan de marketing (IGAPE).

Antes de comenzar con la descripción de las distintas etapas que se llevan a cabo para la elaboración del plan de marketing debemos señalar que es conveniente primeramente diseñar una presentación y un resumen ejecutivo a modo

de *briefing*<sup>12</sup>. La finalidad de este resumen ejecutivo es que, a partir de su lectura, se tenga una idea clara, concisa y breve del desarrollo del plan; por lo que su contenido debe justificar la realización del plan de marketing, indicando los datos más relevantes sobre el mismo: objetivos, estrategias y recursos necesarios, así como los principales resultados en términos de metas.

### 5.4.1. Análisis de la situación actual.

Las etapas de todo plan de marketing están estrechamente interrelacionadas, por lo que debemos contemplarlas desde una visión de conjunto. No se puede elaborar una estrategia sin haber definido antes los objetivos que se quieren alcanzar, y resultaría inútil fijar estos objetivos sin conocer las oportunidades y amenazas del mercado o aquellos puntos en los que podemos encontrarnos en una posición más fuerte o débil. Asimismo, éstos sólo pueden descubrirse a partir de un riguroso estudio de los factores externos e internos de la propia empresa (figura 20).

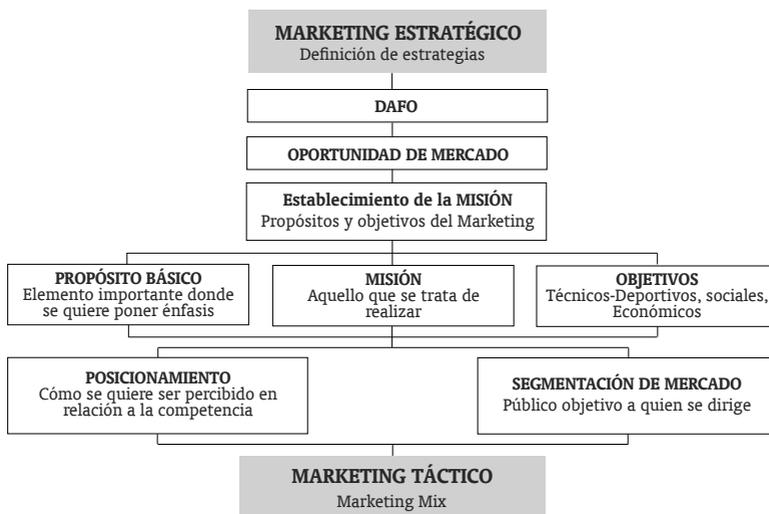


Figura 20. Marketing Estratégico. Gambau, Vicente. Adaptación de Josep Chias (1995).

<sup>12</sup>Documento donde queda recogida la información básica necesaria para llevar adelante un proyecto de marketing, plan, campaña, etc. Dicha información puede abarcar la definición del público objetivo, producto, mercado potencial, entorno competitivo, datos de la empresa, canales, objetivos, etc.

De este modo, la primera etapa que debemos hacer es realizar un análisis exhaustivo tanto de la empresa como de todo lo que le rodea. Tal como aparece en la figura anterior, el análisis DAFO es la manera estándar de analizar el entorno y la propia situación de la empresa (Figura 21). Éste te permite sacar conclusiones muy importantes para el negocio, ya que se analiza la situación del exterior de la empresa o análisis externo y la propia realidad empresarial o análisis interno. Dentro de la situación externa, se deben analizar el entorno general y el específico. Dentro del general encontramos aquellos elementos no controlables que pueden afectar a nuestra actividad de un modo indirecto y que determinan el entorno.

Estos factores pueden ser:

- **Económicos:** previsiones de coyuntura, evolución de los precios, tipos de interés, presión fiscal, empleo, oferta crediticia, índices de producción del sector, poder de compra de los consumidores.
- **Socio-demográficos:** volumen absoluto de la población (ya que ésta determina el potencial del mercado), renta de los consumidores (esencial para el diseño de estrategias de precios), análisis de la población en función del sexo y la edad, envejecimiento poblacional, densidad o concentración de los mercados, etc.
- **Político-jurídicos:** sistemas de gobierno y determinadas políticas pueden condicionar en gran medida el desarrollo de nuestra actividad empresarial. Asimismo, la regulación comercial, laboral, etc. pueden crear un marco más o menos favorable para nuestros intereses.
- **Ecológicos:** la población está cada vez más sensibilizada con el medioambiente, de lo que resulta una tendencia a las compras “responsables”.
- **Tecnológicos:** el desarrollo tecnológico es un factor determinante que se traduce en nuevas propuestas de software, maquinaria, implementos, sistemas de comunicación, tecnología, etc.

En el ámbito del entorno específico deberemos contar con información sobre el mercado en el que operamos, grado de competitividad del sector, los clientes, distribuidores y proveedores de la misma.

- **Mercado:** análisis tanto en su naturaleza como estructura.  
Naturaleza del mercado: conocer la situación y evolución de los segmentos de mercado, la tipología y perfil (necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.), competidores por segmentos y sus participaciones de mercado, cambios producidos en la demanda, etc.  
Estructura del mercado: situación del mercado relevante (tamaño de la

oferta, tipos de servicios ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc.), competidores (número, perfil, importancia relativa, estrategia seguida, etc.), nuevos entrantes, productos sustitutivos, evolución del sector en el que se enmarca el mercado relevante, etc.

- **Clientes:** resulta necesario conocer su número, importancia, vinculación a grupos, poder de negociación, carácter potencial, experiencia previa, grado de exigencia, seriedad en los compromisos y pagos, solvencia, etc.
- **Competidores:** no se debe olvidar que los competidores no son sólo los que ofrecen el mismo servicio, sino los que cubren la misma necesidad.
- **Distribuidores:** es necesario saber en qué mercados actúan, quiénes son sus principales clientes, cuáles son sus productos, su vinculación con la empresa, su antigüedad, los márgenes que aplican, etc.
- **Proveedores:** es fundamental conocer su poder de negociación.

Además de esta herramienta, existen otras como el modelo estratégico desarrollado por Michael Porter; ingeniero y profesor de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. En este modelo se incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: amenaza de competidores potenciales entrantes, rivalidad entre competidores actuales y amenaza de productos sustitutos; y 2 fuerzas de competencias horizontal: poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

En la figura 21 se muestran las 5 fuerzas y su análisis en referencia al sector del Fitness.

Para realizar el análisis externo podemos obtener la información necesaria a partir de las siguientes fuentes de información:

Fuentes primarias:

- Observación y experimentación.
- Estimación de expertos.
- Estudios de mercado.
- Sondeos y entrevistas.
- Ferias y exposiciones.
- Estudios de oferta.
- Quejas y sugerencias de consumidores.
- Proveedores.

Fuentes secundarias:

- Bibliotecas y archivos públicos.
- Revistas especializadas y medios económicos.

- Institutos de Estadística.
- Organismos y Administraciones públicas.
- Asociaciones de empresarios.
- Memorias anuales de la competencia.
- Anuarios estadísticos.
- Internet.

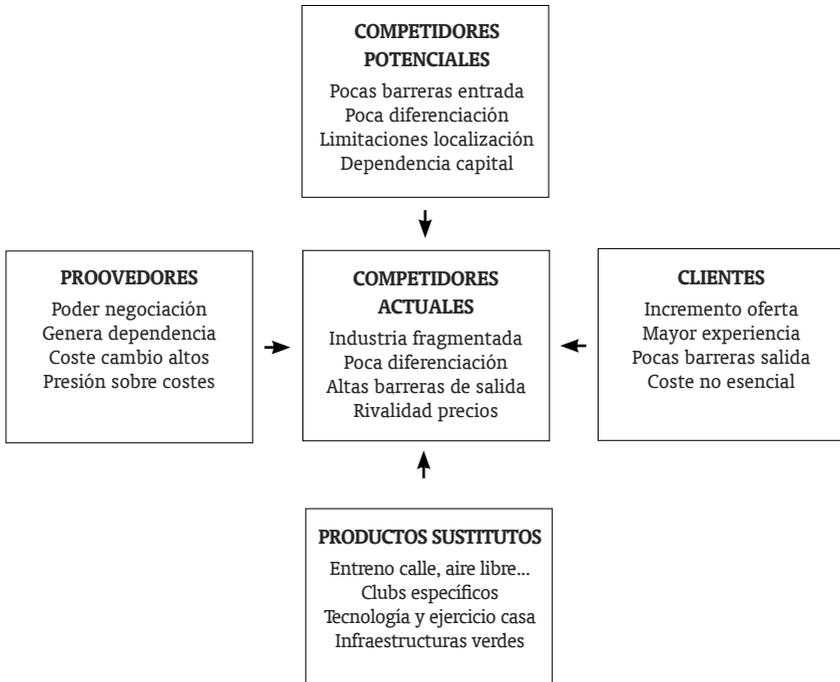


Figura 21. Las 5 fuerzas de Porter. Adaptación Aitor Reche (2014)

El análisis interno nos permitirá detectar los puntos fuertes y los puntos débiles de nuestro negocio, sabremos en cierta manera que es lo que estamos haciendo y si lo estamos haciendo de forma adecuada. Para realizarlo de manera correcta, nos centraremos en aspectos relacionados con los objetivos (si son adecuados y/o alcanzables), los servicios, recursos humanos, las estrategias a seguir, de marketing (segmentación, posicionamiento, de cartera, marketing mix, etc.), comunicación y ventas, precios, etc. Para esto es conveniente disponer de un sistema de información de marketing (S.I.M.), que será el “conjunto de personas, equipos y procedimientos

*diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing” (Kotler, Dirección de Marketing, p. 135).*

En el caso del entrenamiento personal, empresas pequeñas o autónomos, el sistema de información de marketing consistirá en disponer de toda la información necesaria relacionada con los clientes, las ventas, proveedores, etc., disponible y organizada, de forma que podamos analizarla en cualquier momento y así poder tomar decisiones. Una buena herramienta de gestión de dicha información es el software CRM (*Customer Relationship Management*), que adquieren gran importancia a medida que el negocio crece y se necesita tener un control actualizado de los clientes.

### **5.4.2. Establecimiento de objetivos:**

Una de las principales misiones del Plan de Marketing es hacer posible la consecución de los objetivos planteados, sin embargo un aspecto casi más importante, es la propia fijación de éstos. Todo el desarrollo táctico a realizar dependerá de esta definición de objetivos, que además deberán ser viables, factibles y atractivos para la empresa. Es probablemente una de las tareas más complejas debido a que en ocasiones se hace difícil concretar el más adecuado, a veces por defecto otras por exceso, no obstante, gracias a la información obtenida en las fases anteriores esta labor se hace más fácil y objetiva.

#### **Principios básicos.**

En esta fase, será necesario tener en cuenta unos principios básicos que rigen la formulación de objetivos:

- Los objetivos a plantear deben ser objetivos, concretos, realistas y alcanzables.
- Deberemos tener en cuenta la filosofía de nuestra empresa y adecuarlos a la misión y visión de la misma y sus objetivos generales. Si nuestra propuesta es prestar un servicio de entrenamiento personalizado de calidad y exclusivo, no podremos plantear un objetivo de ventas muy elevado puesto que distorsionaría esta filosofía de prestación de servicio concreta.
- Hay que tener presente que se realizan sobre un análisis concreto de situación y que las variables pueden cambiar en el tiempo, deberemos ser por tanto, capaces de adaptarnos a los cambios y nuevos escenarios. Los obje-

tivos tienen una cierta dosis de flexibilidad que podremos ejercer para ser más realistas. Todo ello será posible porque éstos deben ser medibles y cuantificables para llevar un correcto seguimiento y valoración.

- Debemos tener claro el enfoque de cada campaña. Si pretendemos que tenga el objetivo de mejorar nuestra imagen de marca o si queremos obtener un retorno directo de la inversión (ROI).

A la hora de redactar los objetivos deberemos tener en cuenta una serie de consideraciones:

- Deben establecerse en su redacción con un verbo que incite a la acción o consecución proponiendo un resultado concreto y fijando un plazo de ejecución.
- Deben ser fácilmente comprensibles por todos.
- Deben ser realistas y coherentes con los recursos que disponemos.
- Deben ser alcanzables, ni por exceso ni por defecto, eso sí, teniendo en cuenta el potencial de nuestra empresa y hasta donde nos gustaría llegar.
- Deben plasmarse por escrito y ser conocidos por todos los miembros implicados en su consecución.

## **Imagen de marca vs ROI**

Diseñar y planificar campañas de marketing es complejo y a veces frustrante, ya que muchas de ellas carecen de un objetivo o si lo tienen, no acertamos. Ésto es debido a varios factores:

- Esperamos conseguir demasiadas cosas con la campaña.
- No acertamos con el objetivo. ¿Espero conseguir nuevos clientes?, ¿Busco fidelizar los que ya tengo?, ¿Quiero mejorar mi imagen de marca?, ¿Quiero captar talento para fichar nuevos empleados?.
- No ejecutamos correctamente por falta de planificación o de estructura (ayudantes, bajo presupuesto, canales de promoción poco acertados, etc.).

A modo de ejemplo, imaginemos que queremos ejecutar una campaña en redes sociales con varios *influencers*<sup>13</sup>, publicaciones en nuestro perfil de empresa (orgánico/gratuito) y publicaciones patrocinados (publicidad de pago).

A menudo, creemos que transmitiendo el mismo mensaje a todos los públicos conseguiremos algunos clientes. Pero comprobamos que la campaña no ha sa-

<sup>13</sup>Influencer. Persona con muchos seguidores en redes sociales.

lido como esperábamos porque sólo hemos conseguido dos interesados y finalmente solo un cliente (mirar capítulo 5.4.6.) ¿Por qué ha podido ocurrir esto?.

- **Equivocación en el mensaje que debo transmitir al cliente.** ¿Era un mensaje orientado a venta?, ¿Orientado a que me conozcan?, ¿Orientado a que me recomienden?. Habitualmente vemos empresas que simplemente informan pero no comunican al cliente qué debe hacer. Ej: ¡Prueba un mes nuestro servicio de entrenamiento personal gratis!, Ven a nuestro centro y disfruta de un cambio en tu vida.
- **Segmentación del cliente dentro de las redes.** ¿Estoy comunicando a mi potencial cliente?, ¿Es un mensaje para hombres o mujeres?, ¿Filtro para hacerlo a nivel local o tengo un producto que puedo vender a nivel nacional/internacional?, ¿He acertado con la edad?.
- **Presupuesto.** ¿Cuánto dinero necesito invertir en una campaña para que ésta sea rentable?. A veces desechamos acciones porque parece que no han funcionado en sí mismas, cuando el motivo ha sido la falta de presupuesto. Conseguir un cliente de entrenamiento personal cuesta entre 50-100€. Si destinas 20€/mes a captar clientes por Google o Facebook, difícilmente conseguirás muchos.

Por tanto, en la fase de planificación de las campañas de marketing, debemos saber qué objetivos tenemos de ventas y de imagen de marca, ejecutando diferentes estrategias para cada uno de ellos. Las campañas orientadas a ventas buscan generar ROI, que se refiere al término retorno de la inversión. Es decir, si yo invierto 1.000€ en la campaña, debo recuperar al menos 1.000€ + 1€ para que sea rentable. Además, deberé calcular no sólo el dinero que he invertido en cash, sino el coste estructural que ha supuesto (tiempo del equipo/mío, recursos materiales, colaboraciones/tiempo de otros). La imagen de marca se refiere al posicionamiento que tienes como entrenador o como empresa. Las acciones orientadas a mejorarla buscan resaltar los valores de la marca, generar credibilidad y confianza, y diferenciarse de la competencia.

Si queremos empezar a promocionar nuestros servicios, el orden adecuado sería:

1. **Imagen de marca.** Toda la gente de mi alrededor debe saber que soy entrenador personal.
2. **Captación clientes.** Debo hacer campañas (redes sociales, Google, buscadores, colaboraciones, etc.), que me permitan tener la cartera de clientes al menos al 70%.

3. **Fidelización clientes.** Debo mejorar mi imagen de marca hacia mis clientes y generarles un valor añadido que permita mantenerles. Esto creará una base sólida de negocio y aumentará el dinero total que me produce cada cliente.
4. **Captación de nuevos clientes.** Ahora es el momento de llegar al 95-100% de la cartera, hasta que no tenga huecos y mi caché aumente .
5. **Imagen de marca.** Es el momento de liberarme de algunos clientes, pasándoselos a algún compañero entrenador (le puedo cobrar una comisión) y preocuparme de salir en prensa, revistas, radio, rediseñar mi marca e intentar conseguir que me inviten a dar charlas. Ésto va a ser muy importante para poder aumentar mis honorarios, montar mi centro y que otros entrenadores con talento quieran trabajar conmigo, y poder llenarlo de clientes en poco tiempo.
6. **Aumentar mi negocio.** Una de las formas más habituales de incrementar tu volumen de facturación una vez has encontrar un límite de horas diarias y de precio por sesión, es montarse un centro de entrenamiento, donde podrás emplear a otros entrenadores y aumentar la cartera de clientes de manera sustancial.

## Factores.

Como hemos comentado anteriormente para definir los objetivos de marketing será necesario tener en cuenta una serie de factores influyentes, el primero de ellos son los objetivos estratégicos. Estos objetivos estratégicos suelen ser comunes en todas las empresas y se corresponden con: consolidación (supervivencia en el mercado), crecimiento de facturación y rentabilidad a corto plazo. En el caso del entrenamiento personal ya sea a través de un centro o como autónomo freelance, estos objetivos podemos priorizarlos de la siguiente manera:

- 1º. Consolidación: supervivencia en el mercado.
- 2º. Rentabilidad a corto plazo.
- 3º. Crecimiento.

Debido a la competencia del mercado, tanto de grandes centros deportivos como de otros operadores o servicios nuestro objetivo prioritario debe ser consolidar nuestro negocio y poder de alguna manera sobrevivir en el mercado, alcanzando unos niveles adecuados de ingresos que nos permitan obtener una cierta rentabilidad y estabilidad en los balances, para finalmente

plantearnos un crecimiento progresivo y tener así el éxito deseado en nuestra empresa. Cabe destacar como recomendación haber realizado un correcto plan económico que posibilite disponer de determinada solvencia para llevar a cabo este proceso.

Así pues, y teniendo en cuenta los objetivos estratégicos podremos definir los objetivos de marketing. Si estamos en una fase de apertura de negocio, deberemos enfocarlos hacia la captación de clientes y promoción de la empresa hasta conseguir una consolidación y rentabilidad adecuada. Si nuestro centro ya está consolidado y en fase de rentabilidad deberemos centrarnos en cuidar a nuestros clientes, fidelizarlos y evitar que se den de baja. Para la fase de crecimiento trabajaremos tanto en captación como fidelización con el fin de mejorar la cuenta de resultados.

La clave será poder combinar las dos acciones tanto de captación como de fidelización en los momentos adecuados y necesarios. Como información añadida, ya que nos centraremos más adelante en herramientas de captación, describimos a continuación algunas de las ventajas que suponen para nuestro negocio realizar un trabajo de fidelización, imprescindible y denominador común para un servicio de entrenamiento personal.

- Aumento acumulado de ingresos y menor sensibilidad a los precios, puesto que lo importante es el servicio percibido.
- Incrementan la repetición de compra de los clientes ocasionales.
- Favorece la recomendación, publicidad gratuita a través del boca-oreja.
- Mayor ahorro en costes de marketing.
- Facilidad para adecuar la oferta a clientes que ya conocemos.

Estos beneficios que suponen la fidelización de nuestros clientes conlleva a plantearnos una serie de objetivos que pasan a ser fundamentales tales como:

- Mantener y mejorar los niveles de satisfacción, con el fin de retenerlos.
- Estimular o simplificar la repetición de compra.
- Generar experiencias únicas y exclusivas reduciendo las posibilidades de cambio.

### **Tipos de objetivos:**

Distinguimos dos tipos de objetivos de marketing en función de su naturaleza: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos.

Los **objetivos cuantitativos** son aquellos que plantean metas que se pueden medir, cuantificar y son expresados en cifras. Normalmente hacen referencia a participación en el mercado, volumen de altas, ventas, facturación, nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, o a nivel de beneficios o margen de contribución.

En el gráfico que aparece a continuación se pueden observar los objetivos cuantitativos más habituales y la interacción que existe entre ellos (figura 22).

Los **objetivos cualitativos**, sin embargo, proponen metas más genéricas y menos tangibles. Entre ellos cabe destacar aquellos que se refieren a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, etc.

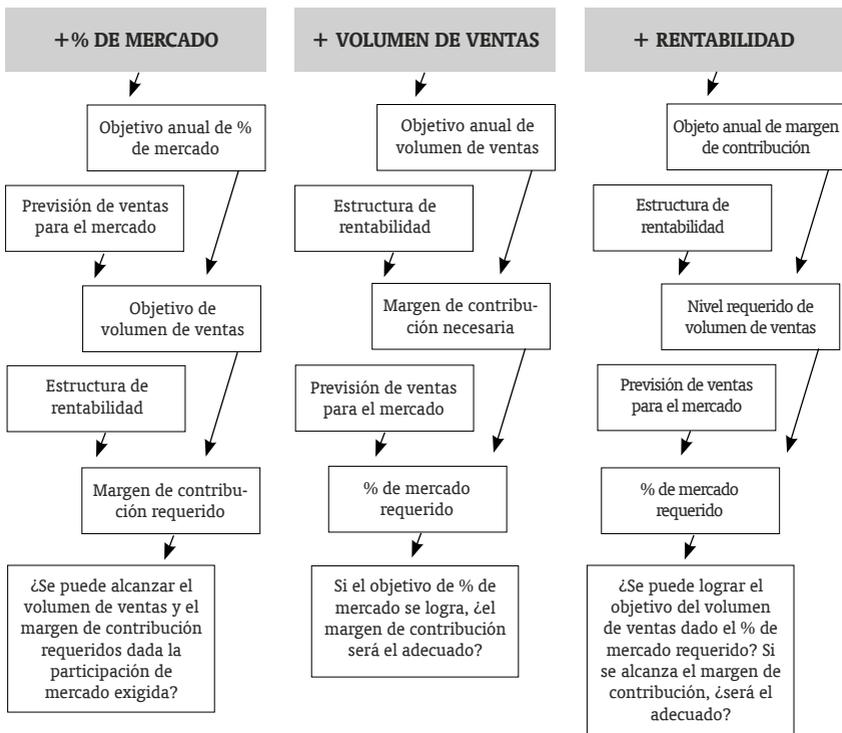


Figura 22. El plan de marketing en la práctica tomado de Sainz de Vicuña (2006)

## Ejemplo de objetivos para el entrenamiento personal:

### CUANTITATIVOS

- Incrementar un 10% los clientes del centro cada mes durante el primer trimestre del año.
- Aumentar en 20 unidades la venta de bonos de entrenamiento personal de 10 sesiones.
- Mantener el número de socios del centro en 98 clientes durante los meses de enero a julio, etc.

### CUALITATIVOS

- Tener mayor presencia en los medios de comunicación locales.
- Aumentar el conocimiento de nuestra marca en la zona de influencia.
- Potenciar el servicio de valoración funcional entre las empresas de la zona.

## 5.4.3. Definición de la estrategia

En este punto deberemos decidir sobre aquellas acciones a realizar y recursos a utilizar que nos permitirán alcanzar los objetivos definidos. Este proceso corresponde a la estrategia y deberá ser trazada de forma coherente con la estrategia corporativa de empresa, objetiva y consecuente.

La estrategia de marketing nos permitirá seguir los pasos adecuados para destacar frente a la competencia, potenciando nuestras fortalezas y aprovechando las oportunidades del mercado.

A la estrategia corporativa, de la que a continuación veremos en sus diferentes opciones, deberemos definir tanto la *estrategia de cartera* (mercados a los que dirigirnos y productos), como las estrategias de segmentación y posicionamiento (segmentos de esos mercados elegidos y cómo nos vamos a posicionar) y la *estrategia funcional* (el marketing mix).

### Estrategias corporativas:

Definen la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva de nuestra empresa. Deberemos conocerlas a pesar de que la estrategia de marketing disponga de sus propias decisiones.

- **Estrategias competitivas o genéricas** (Porter, 1980). Ordenaremos las estrategias en base a la ventaja competitiva perseguida, ya sea liderazgo en costes o diferenciación y de la capacidad del mercado al que nos dirijamos todo o algunos segmentos de él. En el caso del entrenamiento personal esta estrategia está claramente definida puesto que la ventaja competitiva se basa en la diferenciación y en la segmentación del mercado, a diferencia con otras propuestas de negocio como por ejemplo los gimnasios de bajo coste (figura 23).
- **Estrategia de diversificación.** Mediante esta estrategia nuestra empresa se especializa en algún aspecto que la hace única y es reconocido por el mercado. Consigue ser empresa líder por liderazgo en calidad, tecnología innovación, etc.
- **Estrategia de enfoque.** Nos centraremos en algunos segmentos de mercado concretos en los que tener una ventaja competitiva. Un ejemplo para nuestro caso puede ser un entrenador personal exclusivo de un deporte o disciplina, o que trabaje sobre una necesidad concreta del público objetivo.

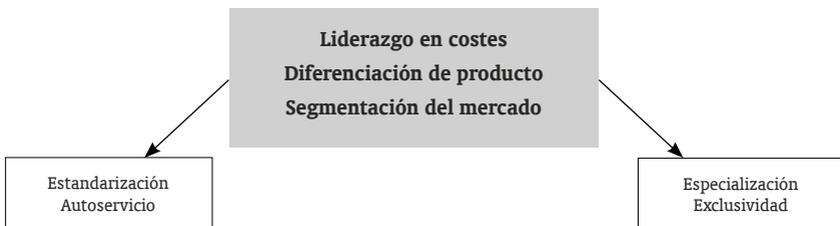


Figura 23. Estrategia Competitiva. (Porter).

### Estrategias de cartera:

En este punto de la estrategia empezaremos a concretar la estrategia de marketing donde tendremos en cuenta todas las variantes de producto-mercado que podamos desarrollar en el servicio de entrenamiento personal.

Para poder tomar las decisiones relativas a la estrategia de cartera y por tanto de nuestros productos utilizaremos la matriz de Ansoff (1957). Igor Ansoff formuló un práctico esquema donde se analizan los distintos tipos de estrategias en función de si los objetivos son de expansión o crecimiento. Así pues, clasificaremos las estrategias en base al producto ofertado (actual o nuevo) y

el mercado sobre el que actuaremos (también actual o nuevo). Esta matriz da como resultado cuatro tipos de estrategias de expansión las cuales se muestran en la figura posterior (figura 24) y que podremos utilizar en nuestra estrategia de marketing.

- *Estrategia de penetración del mercado.* Aumentamos la presencia en los mercados que ya operamos y con los productos actuales. Disponemos de más entrenadores ampliando nuestro equipo y nuestra capacidad.
- *Estrategia de desarrollo del mercado.* En este caso desarrollaremos nuevos productos o servicios que nos ayuden a captar otros segmentos de mercado diferentes de los actuales, por ejemplo un programa específico para corredores. También haría referencia a poder ampliar nuestros servicios en otras zonas geográficas abriendo nuevos centros de entrenamiento.
- *Estrategia de desarrollo del producto.* Para esta estrategia desarrollaremos nuevos productos o servicios que sustituyen los actuales o nuevos modelos que suponen mejoras sobre los actuales.
- *Estrategia de diversificación.* Este caso hará referencia cuando desarrollemos de forma simultánea nuevos productos y mercados.

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Incremento de penetración del mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Figura 24. Adaptación de la Matriz de Ansoff.

### Estrategias de segmentación y posicionamiento:

Estas dos estrategias se definirán según la relación anterior producto-mercado, el segmento estratégico al que nos queremos dirigir así como el posicionamiento determinado según nuestras características, elementos diferenciadores, la imagen que deseamos transmitir, etc.

## La Segmentación:

Para desarrollar una correcta segmentación será preciso tener en cuenta cuál es el público al que nos queremos dirigir, definir sus necesidades, deseos e influencias sobre la actividad física para ofrecerles el servicio que precisa. Por tanto, las segmentaciones del mercado se establecen en base a las necesidades de los consumidores. En el ámbito del entrenamiento personal, dadas las características de los servicios que ofrecemos ya segmentamos de por sí unos perfiles concretos de clientes con unas necesidades y deseos concretos.

Según Kotlery y Trías de Bes (2004) los efectos inmediatos de la segmentación permiten generar ventajas competitivas y también permite que el líder del mercado cree barreras a la competencia.

La utilidad estratégica de la segmentación es que podremos asignar los recursos comerciales de los que disponemos para aquella segmentación determinada en el mercado.

Hay tres formas de afrontar la segmentación en el mercado donde queremos operar en base a tres estrategias: estrategia indiferenciada, estrategia diferenciada y estrategia concentrada.

- Indiferenciada: la estrategia indiferenciada no entiende de la segmentación del mercado, no diferencia los distintos tipos de segmentos poblacionales de mercado, y se dirige a todos ellos con los mismos productos y posicionamiento. Las instalaciones deportivas que requieren de un elevado volumen de clientes utilizarán esta estrategia. Un ejemplo de esta estrategia es la utilización de anuncios en autobuses, ya que lo ve todo el mundo y no un público concreto. El problema es la poca optimización de mis recursos, gastando dinero en llegar a un público que no me va a comprar.
- Diferenciada: esta estrategia consiste en elegir uno o varios de los segmentos existentes y presentar para cada uno de ellos una oferta distinta. La aplicación de estrategias de diferenciación sobre el producto o servicio que ofrecemos, puede consistir sencillamente en la utilización de diferentes cuotas o en ofrecer el servicio en distintas versiones, esto ya se está haciendo diferenciando a los clientes VIP o Premium. También nos resultará útil para las herramientas de promoción escogidas, podemos hacer una publicidad más masiva o más concreta en función de esa segmentación por ejemplo. Dentro del entrenamiento personal esta será una estrategia a considerar puesto que podremos dirigirnos a diferentes públicos en función del servicio o producto que necesite y le ofrecemos.

- **Concentrada:** esta estrategia consiste en una única oferta, exclusivamente a los segmentos del mercado para dicha oferta. Será muy interesante en productos o servicios donde tengamos una clara ventaja competitiva ya sea por experiencia, resultados o calidad de los mismos. Un ejemplo para el entrenamiento personal pueden ser los programas de preparación física a oposiciones públicas o para una disciplina deportiva determinada. Como punto débil podemos decir que la desaparición del segmento al que nos dirijamos, puede suponer el cese del negocio o una importante disminución de ingresos si no somos capaces de disponer de alternativas. En el caso del entrenamiento personal si hemos diseñado un producto muy concreto para la preparación física de oposiciones públicas como hemos comentado, en caso de que la administración no proceda a su convocatoria puede incurrir en que no exista demanda y por tanto frustre nuestro negocio.

En cualquiera de las opciones anteriores será importante considerar el porcentaje del mercado que tiene segmento escogido, y poder adecuar nuestros servicios o productos al perfil y necesidades o deseos de los posibles clientes que lo formen. Sirva como ejemplo, un cliente objetivo claro de entrenamiento personal es el que aparece en la siguiente descripción elaborada por Sebastien Borreani.



Buyer persona: Ana RRHH

### **Antecedentes**

Jefa de Recursos Humanos.

Ha trabajado en la misma empresa durante 10 años.

Casada con dos hijos (8 y 6 años)

### **Demografía**

Mujer de entre 30-45 años.

Vive en la ciudad.

Ganancia anual: 42.000€ al año

### **Retos**

Cumplir con todos los objetivos del día.

Desestresarse tras la jornada laboral.

### **Le gusta**

- El trekking
- Ir al teatro
- Leer antes de dormir. Especialmente thrillers.
- La música rock de los 80 y el indie actual.
- La Sexta, y series como House of cards y CSI.
- Viajar siempre que puede.

### **Identificadores**

Actitud calmada.

Curiosa y activa.

Perfeccionista.

Le gusta cuidarse.

Sufre de dolores de espalda, principalmente por el tiempo de oficina.

### **Objetivos**

Conciliar su vida profesional con la personal.

Cuidarse y ponerse en forma.

### **No le gusta**

- Sentir que está perdiendo el tiempo
- Los productos producidos en masa

### **Comportamiento en internet**

- Utiliza internet para conseguir información práctica (como direcciones y mapas, el tiempo...).
- Su red social favorita es Facebook, la cual utiliza habitualmente.
- También tiene un perfil en Google+ y Twitter, pero apenas entra.
- No tiene Instagram, aunque alguna vez ha entrado en Pinterest.

### **Inputs**

“Quiero ponerme en forma pero no sé muy bien cómo hacerlo”.

“No siempre dispongo de tiempo para hacer deporte”.

“Me gusta tener un momento para mí”.

### **Pain points**

“Me preocupa encontrar al entrenador ideal para mí.”

“Nunca me apunto a un gimnasio porque no estoy segura de poder acudir a él de manera continua.”

### **Cómo podemos ayudarle**

Ofrecerle un servicio de entrenamiento totalmente personalizado y flexible.

Iniciarle en un estilo de vida saludable, mostrarle el slow-living.

### **Mensaje de marketing**

Tener un entrenador personal es la mejor manera de conseguir tus objetivos.

### **Elevator pitch**

Para disfrutar de la vida al 100% debemos encontrar el **equilibrio** entre una vida laboral que nos realice con una vida personal que nos llene.

**El deporte y la alimentación** sana están de moda, pero no es sólo una moda es un estilo de vida que llena de paz y felicidad a quienes la practican.

El **slow living life style** se basa en el antiguo dicho romano “mente sana in corpore sano” y busca exprimir al máximo cada momento de tu día a día. Es una buena filosofía de vida pero cada persona somos un mundo, por lo que la mejor manera de conseguirlo es con un **tratamiento individualizado**, a través de un entrenador personal.

**Un entrenador personal es salud, energía, motivación, técnica, flexibilidad, personalización.**

Un entrenador personal es la mejor opción para iniciarse en el slow living y ser más conscientes de nosotros mismos.

**El momento es ahora.**

## El posicionamiento:

Podemos definir posicionamiento, término acuñado por Jack Trout, como el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor. Es su percepción hacia nuestros servicios, productos, marcas, empresas y en el entrenamiento personal a los propios entrenadores. Su objetivo es hacer destacable las características específicas del producto o servicio que ofrecemos y en reforzar su posición frente a la competencia, para ocupar un nicho libre de mercado, o para cambiar la imagen actual que se tiene, esto último conocido como reposicionamiento.

Deberemos por tanto establecer las estrategias adecuadas que nos permitan diferenciar y posicionar nuestra oferta, siendo una base fundamental para todas las empresas de nuestro sector. Podemos decir que el posicionamiento es sinónimo de una empresa diferenciada y con una amplia trayectoria, consistente en un trabajo a largo plazo.

Los elementos que intervienen para conseguir un posicionamiento en el mercado aparecen en el siguiente gráfico (figura 25).

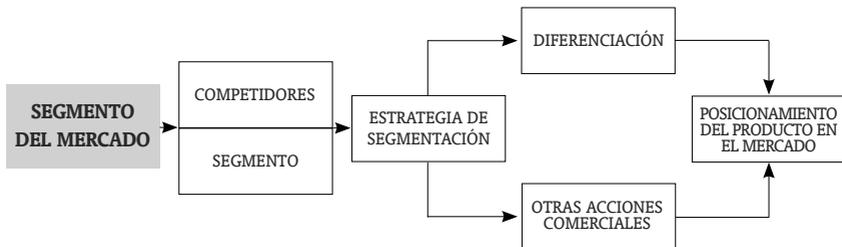


Figura 25. Elementos del Posicionamiento. Elaboración propia.

Deberemos tener claro que para posicionar nuestro producto tenemos que diferenciar claramente lo que ofrecemos, para partir desde un inicio con unas características y propiedades específicas de lo que ofrecemos.

Si hablamos de entrenamiento personal, para diferenciarlo de cualquier otro servicio deportivo, deberemos otorgarle unas características significativas, basadas en las características generales que quedan reflejadas a continuación (figura 26):

- Ha de tener importancia y relevancia.
- Innovador. Que los competidores de nuestro entorno no lo ofrezcan.

- Equipo profesional. Imprescindible para que nuestro servicio funcione en el posicionamiento.
- Rentable tanto para la empresa como para los consumidores.
- Comunicable. Los clientes deben de entender y comprender claramente nuestro producto.

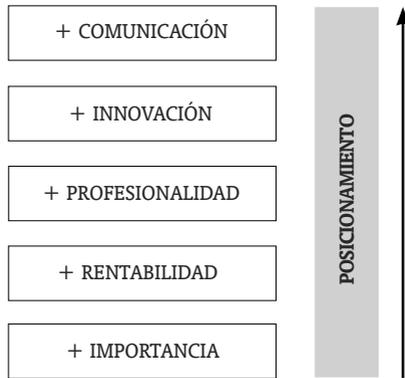


Figura 26. Características del Posicionamiento.

*El desarrollo de estos factores en su totalidad son elementos indispensables para lograr el posicionamiento de nuestro producto, las organizaciones deportivas han de tenerlos en cuenta y priorizarlos como objetivos.*

### **Tipos de posicionamiento:**

*Consideramos que los tipos de posicionamiento van en función de la estrategia comercial y los conocimientos de los gestores de las empresas deportivas sobre la venta. El precio, el liderazgo, la ubicación, la calidad de nuestro producto, el objetivo de posicionarnos por categoría y si somos reconocidos como nicho de mercado son los diferentes posicionamientos que a continuación desarrollamos.*

- **Posicionamiento por precio:** el mercado solo se fija en el precio, la calidad del producto importa poco.
- **Posicionamiento por liderazgo:** nos posicionamos como marca líder pudiendo resultar atrayente para el consumidor.
- **Posicionamiento por ubicación:** el punto de localización del lugar donde vamos a prestar nuestro servicio es clave para el posicionamiento, según la

zona geográfica dispondremos de clientes adecuados para nuestra oferta, no solo por su perfil económico, sino también por la densidad, sus hábitos, su disponibilidad, etc.

- **Posicionamiento por nicho de mercado:** los clientes potenciales poseen características homogéneas, y las necesidades no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.
- **Posicionamiento por calidad:** a diferencia del posicionamiento por precio nuestro producto se ha posicionado debido a su buen carácter y aptitud.
- **Posicionamiento por categoría:** no se compete por el posicionamiento genérico contra otra propuesta, sino por productos o servicios concretos. Por ejemplo nuestro centro dispone de fisioterapia o dietética y otros no.

### **Estrategia funcional:**

Esta maniobra combina los diferentes medios y herramientas de marketing para alcanzar los objetivos planteados. Por tanto, deberemos seleccionar aquellas que sean más eficaces y adecuadas para alcanzar nuestros propósitos.

Las áreas sobre las que trabajaremos serán sobre el producto-servicio, sus ventas, el precio y la comunicación. A continuación, establecemos una clasificación de acciones en función de la variable de marketing sobre la que actúen.

### **Sobre el producto:**

- Ampliación o modificación. Consiste en eliminar algún producto, modificar los existentes, lanzar otros nuevos, etc.
- Nuevas marcas: se trata de crear nuevas marcas, rediseñar una marca existente y lanzarla como nueva, etc.
- Racionalización de productos: eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen, etc.

### **Sobre el precio:**

- Modificación de las condiciones y términos de venta.
- Modificación de las tarifas de precios y de los descuentos.

### **Sobre distribución, localización y fuerza de ventas:**

- Cambios en los canales.
- Modificación de las condiciones y funciones de mayoristas y detallistas.
- Cambios en el centro de prestación del servicio.
- Mejoras materiales y de ubicación.
- Modificación y/o desarrollo departamento comercial.

### **Sobre la comunicación:**

- Realización de campañas concretas: publicidad, relaciones públicas, promocionales, etc.
- Selección de medios: generales, sectoriales, digitales, etc.
- Incentivación y motivación del personal.
- Contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.

## **5.4.4 Plan de acción**

Llegados a este punto, toca desarrollar las acciones que vamos a utilizar y concretar dentro del plan de marketing, es hora de pasar a la acción. Siguiendo los principios establecidos de coherencia, el plan de acción se basará en las estrategias seleccionadas con el fin de conseguir los objetivos planteados en los plazos previstos, esto es lo que determina un proceso de etapas consecuente. Además de ser coherente con las estrategias y objetivos, deberemos también de forma realista asignar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, evaluando los costes previstos y, de modo especial, priorizar las acciones en función de su urgencia.

Cualquier objetivo que nos hayamos planteado se puede conseguir desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos como hemos visto, y cada uno de estos supuestos supone la aplicación de tácticas específicas. Estas tácticas nos permitirán seleccionar las acciones concretas y alcanzar de esta forma los fines de las estrategias.

Podemos decir que el objetivo de marketing es la meta final a alcanzar, las estrategias escogidas corresponden la ruta a seguir y las tácticas, que son los pasos que hay que dar por el camino hasta llegar a la meta.

Las tácticas están englobadas dentro del Marketing Mix, combinando las diferentes variables que veremos a continuación así como diversas acciones derivadas

de estas combinaciones y teniendo en cuenta lo analizado en las etapas anteriores (figura 28).

El Marketing Mix, se basa en el análisis de cuatro variables esenciales de la actividad comercial, las **4P** (figura 29) propuestas por McCarthy, E. Jerome (1960) en su libro Basic Marketing:

- Product: Producto.
- Price: Precio.
- Place: Lugar/localización.
- Promotion: Promoción.



Figura 28. Marketing Táctico. Gambau, Vicente. Adaptación de Joseph Chias (1995)

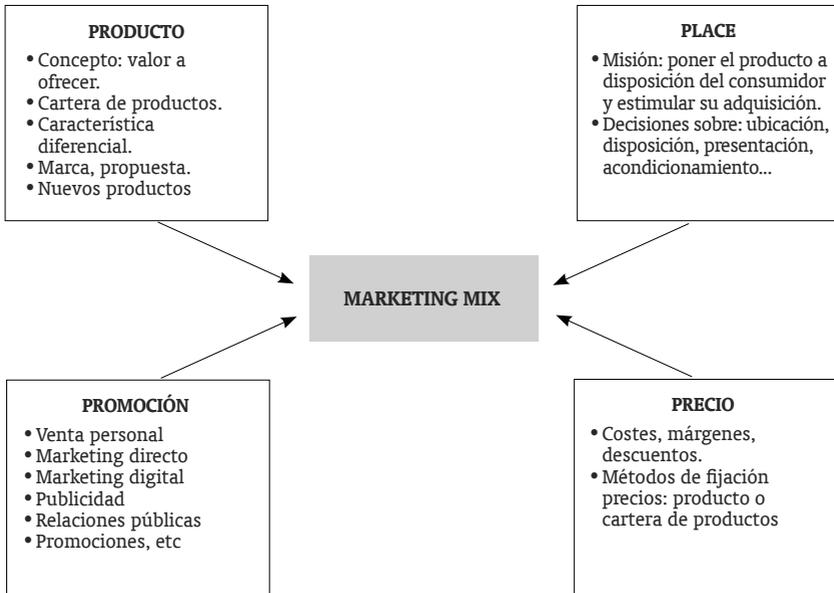


Figura 29. Marketing Mix, las 4 P.

Elaboración propia a partir de los datos de McCarthy, E. Jerome (1960).

A continuación especificamos de forma más detallada estas cuatro variables del Marketing Mix.

## Producto

Bien, servicio o idea que ofrecemos al mercado a través del cual el consumidor satisface sus necesidades o deseos. Éste debe centrarse en los beneficios que aporta, las experiencias que proporciona y las emociones que será capaz de hacer sentir al cliente, más allá de sus características o atributos. Estos elementos nos darán capacidad de diferenciación y generar expectativas positivas en los públicos objetivos.

La definición de nuestro producto o servicio es la primera a tomar y una de las más importantes puesto que determinará el resto de nuestra estrategia y acciones a realizar. Hay que recordar que será a largo plazo y difícil de modificar así que deberemos definirlo con responsabilidad. Los aspectos a valorar serán:

- Línea de productos si la hubiera, por ejemplo programas de entrenamiento, sesiones o bonos, etc.
- Diferenciación del producto mediante su aportación de valor frente a otros.
- Desarrollo de servicios relacionados como dietas, fisioterapia, etc.
- Ciclo de vida: sesión, bono, mensual, trimestral, anual, etc.
- Variaciones o modificaciones según tendencias y necesidades.
- Planificación de nuevos productos.

## **Precio**

En este apartado habrá que definir el importe que se paga por la prestación del servicio, teniendo en cuenta varios factores como los costes de instalación, equipamiento, formación o experiencia que se pueden imputar, las tarifas de mercado y nuestra estrategia de posicionamiento. En este sentido el precio puede tener un impacto importante sobre nuestra imagen, y si perseguimos un objetivo de exclusividad y personalización mediante el entrenamiento personal deberemos tenerlo en cuenta para fijar un precio adecuado, que dé valor a dicho servicio por encima de la media de la oferta del sector.

De todas formas esta variable es más flexible a corto plazo, y puede modificarse con cierta facilidad, en función de cómo se desarrolle nuestro negocio. Si llegamos a un volumen adecuado de clientes podemos utilizar el precio como barrera de entrada y/o salida.

Otras variables que deberemos abordar a la hora de fijar precios será los márgenes de beneficio, las promociones o descuentos puntuales que pueden influir sobre ellos y si tenemos un solo producto o varios. Para hacer los cálculos correctos deberemos utilizar la calculadora expuesta en el capítulo anterior.

Todos hemos tenido que sufrir la negociación de clientes sobre el precio de nuestros servicios. Esto es debido probablemente a dos factores:

Crean que el entrenamiento personal está sobrevalorado y por ello tienen el derecho de iniciar una negociación para intentar bajar entre el 25-50% del precio total de tus sesiones.

No tienen suficiente presupuesto para permitirse un servicio exclusivo y quieren disfrutarlo por el precio de un menú de restaurante.

Obviamente se debe a fruto de la ignorancia, desconociendo todo el trabajo que conlleva programar su entrenamiento y el desembolso en educación que ha tenido que realizar el profesional para poder dar el mejor servicio. Con esto me viene a la cabeza una frase que ya es cliché pero muy acertada:

### ***“La clave no está en hacerlo, si no en saber cómo hacerlo”.***

Una de dudas más comunes del entrenador personal es cómo establecer el **precio de las sesiones** de entrenamiento. Normalmente, los entrenadores se ponen un precio medio de mercado, que suele rondar los 30-40€ por sesión. Sin embargo, este carece de fundamento, por lo que será difícilmente justificable. Imaginemos una consultoría a una empresa. Probablemente el consultor no tenga una tarifa plana y deba ajustar su tarifa a cada cliente, dependiente de horas de trabajo, complejidad, desplazamientos y comidas (dietas). De la misma manera, la tarifa de un entrenador personal no puede ser fija para todos los clientes, ya que no a todos les ofrece los mismos servicios.

### **“¿Por qué un entrenador personal no puede cobrar 12€/sesión si el servicio que ofrece tiene ese valor?”.**

En la actualidad, existen dos perfiles de entrenador/a; el que ofrece su servicio a domicilio o en exteriores, y el que lo ofrece en un centro de entrenamiento.

A pesar de que existen características comunes que influyen en el precio de las sesiones, como la formación, experiencia, caché, ciudad y el tiempo invertido, hay otras que son específicas de cada uno; como tiempo y tipo de desplazamiento, material empleado y coste de la instalación.

Siguiendo esta idea, vamos a tratar este tema en base a las siguientes preguntas:

- ¿Debe un entrenador que se ha formado entre cinco y ocho años cobrar lo mismo que el que ha hecho un curso de tres meses?.
- ¿Cuánto vale mi tiempo?.
- ¿Qué caché tengo y cómo lo mido?.
- ¿Cuánto vale cada uno de mis clientes?.
- ¿Cómo sé la cantidad de dinero que debo destinar a seguir formándome y a publicitar mis servicios?.

Ante esta necesidad, hemos creado una tabla de cálculos (figura 27), teniendo en cuenta varios factores y asignando un valor a cada uno.

- **Formación académica.** El coste total (matrículas, libros, desplazamientos, comidas, etc.).
- **Caché.** Años de experiencia \* número de clientes en cartera \* 0,5€. Asignamos un valor de 50 céntimos a cada uno por hora de entrenamiento.

- **Inversión en material y publicidad.** Debo asignar un presupuesto anual.
- **Número de clientes y de horas disponibles.**

<b>Nº de sesiones de media que hago al día</b>	4
<b>Nº de días de media que puedo hacer al mes</b>	23
<b>Años que ha durado mi formación</b>	7
<b>Coste total de mi formación</b>	20.300
<b>Nº de clientes en cartera</b>	10
<b>Años de experiencia</b>	6
<b>Gasto total en material</b>	1.800€
<b>Presupuesto anual en publicidad</b>	1.500€

1 persona	Año	Mes	Día	Hora		2 personas	3 personas	4 personas
<b>Coste formación</b>	2900€	264€	11€	3€				
<b>Material</b>	600 €	55€	2€	0,6€				
<b>Autónomos</b>		236€	10€	3€				
<b>Caché</b>				8€				
<b>Tiempo</b>				15€				
<b>Publicidad</b>		136€	6€	1€				
<b>Base imponible</b>				31€	32			
<b>IRPF</b>				35€				
<b>IVA</b>				42€	39€	43€	47€	52€
<b>Precio/persona</b>					39€ +10%	21€ +10%	16€ +10%	13€ +10%

Figura 29. Cálculo de precio para el entrenamiento personal.

Para calcular el precio de una sesión unitaria, debo dividir todo lo que sea anual en horas.

Ejemplo de formación:

7 años, coste total 20.300€.

$20.300\text{€}/7 = 2900\text{€}/\text{año}$

$2900\text{€}/12 = 264\text{€}/\text{mes}$

$$264\text{€}/25 = 11\text{€}/\text{día}$$

$$11\text{€}/4 = 3\text{€}/\text{hora}$$

En este caso, hemos calculado en cuánto dinero repercute mi formación en una hora de entrenamiento personal, calculado para recuperar el gasto a lo largo de los años. Para recuperar 20.300€ deberé hacer 6.766 sesiones de entrenamiento.

Con estos cálculos vamos a entender mejor cómo afecta cada gasto que tengo y el número de sesiones que necesitaré para recuperarlo. Esta calculadora es una guía para saber cómo establecer mis honorarios de manera aproximada y poder justificarlo. Hay que tener en cuenta que cada entrenador/a o centro tiene unas características generales; que son en las que se basa la calculadora, y otras particulares, que podrán hacer que se modifique el resultado a la baja o a la alta, según el criterio del que utilice la herramienta.

## Place

También conocida como **lugar** y en empresas más orientadas a venta de productos tangibles, **distribución**. Relaciona la prestación del servicio con su consumo. Su objetivo es poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición y disfrute por el consumidor. En nuestro caso estará muy enfocado a la ubicación y localización donde realicemos el entrenamiento, un espacio adecuado, a la altura de lo queremos transmitir con nuestro modelo, deberemos cuidar todos los detalles para que realmente el cliente sienta y experimente un servicio profesional y exclusivo que nos diferencie de otros tipos de oferta que propone el mercado. Tanto si prestamos nuestro servicio a domicilio o en el exterior fuera de una instalación propia deberemos también claro dónde y cómo prestar ese servicio, no es excusa no disponer de un local propio para que la realización de nuestro trabajo no sea de acorde al objeto del modelo de negocio.

Esta variable como el producto es a largo plazo y deberemos por tanto prepararla y acondicionarla a conciencia para establecer desde el inicio un modelo claro y coherente con nuestra estrategia.

En esta variable los aspectos más destacados a considerar serán:

- Lugar de trabajo: localización, ubicación.
- *Merchandising* y *Branding*.
- Acondicionamiento y espacios adecuados.
- Materiales y Logística.

## Promoción

Esta variable consiste en el conjunto de herramientas y actividades que utilizaremos para comunicar los servicios que ofrecemos así como los beneficios que reportan tratando de persuadir al mercado objetivo para que lo adquiera. Significa dar a conocer aquello que hacemos y es una combinación de diversas herramientas. Aunque en el capítulo siguiente nos centraremos de forma más amplia en desarrollar una batería de acciones aquí citamos algunas de ellas:

- Marketing Directo.
- Publicidad.
- Redes Sociales y Marketing Digital.
- Relaciones públicas.
- Promoción de ventas.
- Venta personal.

La forma de combinar estas acciones y herramientas (tabla 8 y 9) dependerá de las características de los servicios, el mercado, la competencia, y de los recursos y estrategia de la propia empresa o entrenador.

En el caso del servicio del entrenamiento personal donde nuestro objetivo es tener una clientela reducida y concentrada utilizaremos una promoción basada en la venta personal y el marketing directo, es decir, no necesitamos grandes acciones promocionales de público masivo, sino más bien un trabajo más concreto sobre la zona de influencia. Utilizaremos también el uso de las nuevas tecnologías e internet con el objetivo de llegar a nuestros propios clientes y a aquellos que coinciden en sus deseos y necesidades con nuestra oferta. Además de eventos y relaciones públicas con el objeto de que los posibles clientes puedan conocer y probar aquello que hacemos puesto que es intangible. Todo ello acorde con nuestra estrategia y objetivos y teniendo en cuenta los recursos que disponemos que habitualmente a nivel económico son reducidos en comparación con otras empresas del sector u otros sectores de la economía.

Para la promoción deberemos seguir los siguientes pasos:

1. Asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados. Es recomendable el uso de un comercial para esta tarea a pesar de que normalmente recae sobre el propio entrenador o entrenadores. Hablamos de un responsable permanente.
2. Establecer plazos para su ejecución en un calendario.

3. Asignar recursos humanos, materiales y económicos apropiados.
4. Definir una prioridad concreta para cada objetivo en base a su urgencia e importancia.

Los puntos clave del éxito en la promoción serán:

- ¿Qué hacer?.
- ¿Cuándo?.
- ¿Quién lo hará?.
- ¿Qué resultado concreto deseo obtener?.

Tabla 8. Ejemplo variable Promoción del Marketing Mix:

ESTRATEGIA	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE
Ampliación Servicios	Incorporar nuevas tendencias	1 Mes	Dpto. Técnico
	Explorar necesidades clientes potenciales	2 Meses	Dpto. Comercial
Racionalizar los Servicios	Eliminar Servicios no rentables	Junio	Dirección
	Reelaboración Catálogo Servicios	Julio	Dpto. Comercial
Captación Clientes	Campaña Publicidad	Septiembre	Dpto. Comercial
	Promoción Anual	Enero	Dpto. Comercial
Fidelización Clientes	Programa Entrenamiento	Mensual	Dpto. Técnico
	Promoción Verano	Junio	Dpto. Comercial

Tabla 9. Ejemplo con las 4 variables adaptadas al negocio del entrenamiento personal.

PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO
<p><b>Sesión Entrenamiento</b></p> <p><b>Programa Entrenamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida Peso</li> <li>• Hipertrofia</li> <li>• Tonificación Muscular</li> <li>• Definición Abdomen</li> <li>• Anti Stress</li> <li>• Recuperación Lesiones</li> <li>• Kids</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Acaba Marathon</li> <li>• 18 hoyos</li> <li>• Deja fumar</li> <li>• Programa Singles</li> <li>• Baile Latino</li> <li>• Escala Turmalet</li> </ul>	<p><b>Sesión:</b> 30€/ hora  <b>Bono 5:</b> 130€  <b>Bono 10:</b> 240€</p> <p><b>Programa Entrenamiento:</b>  150 – 300 euros / mes  2-4 horas semana  Añadir Servicios Extra incluidos: nutrición, masaje, depilación laser, etc.</p>
PROMOCIÓN	PLACE / LUGAR
<p>Marca Personal  Página web  Tarjetas Visita  Redes Sociales  —</p> <p>Buzoneo  Artículos revistas – prensa  Colaboraciones  Líderes opinión – prescripción  Imagen profesional</p>	<p>Canal adecuado: centro, a domicilio, outdoor, etc.  Punto Venta: localización y dimensión.  Lugar idóneo para el desarrollo del servicio y programas  Innovador  Material necesario  Imagen adecuada</p>

Tanto el producto como el lugar; también conocido como distribución, son variables a largo plazo, por lo que no pueden modificarse de forma inmediata, es decir no podemos cambiar nuestros productos o lugar continuamente como es lógico, así que deberán estar muy bien planificadas. El precio y la promoción, en cambio, sí son instrumentos tácticos que podrán ser modificados con cierta facilidad y rapidez por sus propias características de flexibilidad y adaptación.

Posterior a este planteamiento y fruto de las aportaciones de diversos autores, se añaden tres variables a las cuatro mencionadas conocidas como las

**7P** (Booms y Bitner, 1981). Estas tres nuevas variables contemplan una orientación del Marketing Mix hacia el marketing de servicios más concretamente, ya que la versión tradicional de las 4P se focalizaba más en el producto y su desarrollo, estas otras tres “P” son *People* (personas), *Processes* (procesos) y *Physical Evidences* (evidencias físicas):

- **Personas:** una de las variables esenciales en nuestro negocio serán los entrenadores y su capacidad de dar una respuesta eficaz a las necesidades de nuestros clientes. La formación, experiencia y el conocimiento de la filosofía de la empresa serán claves para el éxito futuro de nuestro trabajo.
- **Procesos:** hace referencia a los métodos utilizados en la atención al cliente, elemento clave en nuestra propuesta de servicio ya que determinará la percepción de calidad y satisfacción de los mismos. Estos procesos serán desarrollados desde el propio contacto hasta la evolución y seguimiento del entrenamiento.
- **Prueba física/evidencia:** contempla la necesidad de que el consumidor pueda probar el producto o servicio que compra y así poder valorarlo y comprobarlo. En el entrenamiento personal, al ser un servicio intangible esto es muy importante y se utilizan herramientas clave como la sesión de prueba, vídeos demostrativos, folletos explicativos, etc.

Deducimos por tanto, y más en el modelo de negocio que nos atañe, que la prestación del servicio dependerá, en gran medida, de las personas. La interacción que se produce entre el entrenador y el cliente es básica para la satisfacción del servicio y tiene como objetivo generar un vínculo duradero. El proceso de prestación del servicio se efectúa junto al cliente, puede estar sujeto a variaciones en la calidad y requiere de un mayor control y dedicación que la pura venta de bienes tangibles. Como hemos comentado, el hecho de ser un servicio intangible en primera instancia, hace que sea clave que el cliente potencial pueda probarlo, sentirlo, como veremos más adelante en las herramientas y procesos de venta.

Con el paso del tiempo y la evolución de la sociedad se plantea en el ámbito del marketing una evolución hacia el consumidor, los mercados son cada vez más competitivos y precisan de establecer un contacto más estrecho, es en este contexto cuando surge una nueva propuesta donde las 4P se convierten en las **4C** centrando el objetivo sobre los públicos objetivo (Lauterborn, 1990):

Considera al cliente como algo más que un receptor de productos. Ya no es suficiente con ofrecerle un buen servicio o producto, sino que debemos además

conocer cuáles son sus necesidades y deseos para satisfacerlos. ¿Qué compra el cliente? ¿Un producto o los beneficios o resultados que le puede dar?

- Product → Consumidor
- Price → Coste - Beneficio
- Place → Conveniencia, comodidad
- Promotion → Comunicación

**Consumidor:** los servicios o productos se ofrecen solo si el público lo demanda. El objetivo será satisfacer al consumidor y adecuar nuestra oferta a sus necesidades. Es imprescindible mantener un contacto constante para conocer dichas necesidades y deseos.

**Coste-beneficio:** el consumidor no solo busca un buen precio, también analiza otras variables en su adquisición como el tiempo que invierte, el trato recibido, el servicio post venta, las molestias por comprarlo, etc. Este proceso de adquisición en ocasiones se convierte en determinante para una u otra opción.

**Conveniencia:** se toma en consideración el entorno donde se realiza la compra o la prestación del servicio, el ambiente se convierte no solo en un reclamo sino también en un estilo e identidad propia, conocer cómo y dónde quiere comprar el consumidor.

**Comunicación:** no solo basta con promocionar nuestro servicio o producto, debemos también comunicar las ventajas y beneficios que ofrece. La comunicación informa y persuade y esto genera ventas. La comunicación permite también detectar los medios adecuados para transmitir nuestro mensaje, generando la mayor cantidad de impactos a menor costo.

Actualmente y con la irrupción de las nuevas tecnologías y los múltiples canales disponibles para llegar a nuestros públicos surgen de nuevo nuevas propuestas que se adaptan al entorno social y de marketing. Destacamos en este manual la propuesta SIVA (Dev y Schultz, 2005) autores que sugieren una alternativa al Marketing Mix enfocada al cliente, muy en la línea de las 4C pasando de las 4P a las siglas SIVA. Estas siglas representan las cuatro influencias clave en la decisión de compra del cliente y que deberemos tener en cuenta para nuestras acciones futuras del plan de acción:

- Product → Solución (real a las necesidades y deseos del cliente).
- Price → Valor (satisfacer al cliente y generarle expectativa positiva).
- Place → Acceso (facilitar la posibilidad de compra al cliente).
- Promotion → Información (ofrecer información relevante para el cliente).

Mostramos a continuación un gráfico resumen de las variables del marketing en su recorrido histórico (figura 30).

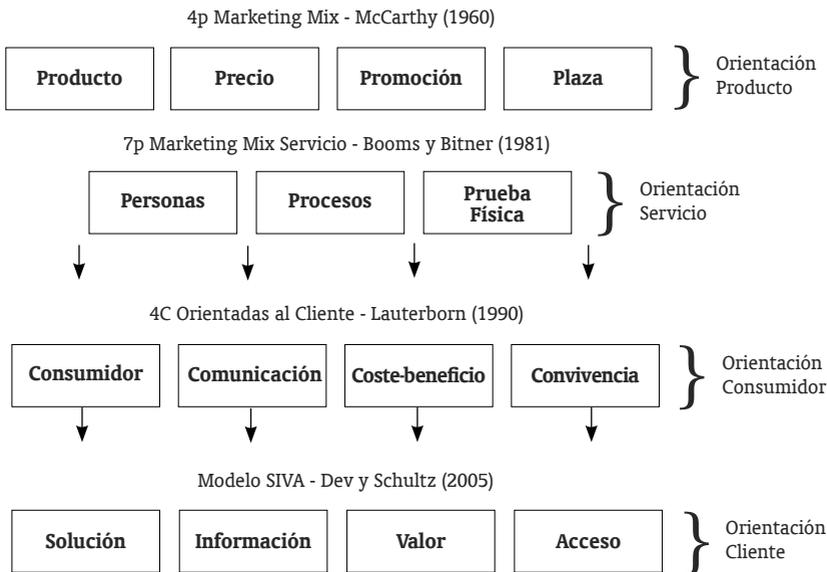


Figura 30. Evolución del Marketing Mix al Modelo SIVA.

El Marketing Mix, seguirá evolucionando y adaptándose a medida que la sociedad, la tecnología y las formas de comunicarse sigan avanzando. El consumidor y su forma de percibir los productos y servicios también cambia, nosotros deberemos estar atentos a estos cambios y saber adaptarnos de forma adecuada para encajar en el mercado y ofrecer aquello que requiere.

### 5.4.5. Asignación presupuestaria

Ésta corresponde a la última fase de la elaboración del plan de marketing, donde definiremos una vez establecidas las acciones a realizar el presupuesto correspondiente a las mismas (tabla 10). En ocasiones se integra en el apartado anterior, pero consideramos interesante especificarla como una etapa propia por su importancia en dedicación e información a nivel econó-

mico. Deberemos cuantificar el coste de las acciones y de los recursos necesarios para llevar a cabo las diferentes acciones planteadas. Es importante recoger el coste de cada acción por separado. Será habitual que las acciones planteadas sean realizadas por otras empresas externas (diseñador, medios, imprentas, etc.) y/o por el propio personal. En cualquiera de los casos, deberían imputarse todos los costes que se originen, incluyendo por ejemplo las horas de trabajo de nuestro personal tanto de elaboración, ejecución como implantación.

**A tener en cuenta:**

Desglosado por acciones.

Expresado en términos monetarios.

Tabla 10. Ejemplo asignación presupuestaria plan marketing estudio entrenamiento personal.

ESTRATEGIA	ACCIONES	PRESUPUESTO ACCIÓN	PRESUPUESTO ESTRATEGIA
<b>Incorporación Servicio Fisioterapia</b>	Material Fisioterapia	750€	1.350€
	Promoción Servicio	350€	
	Sesiones Prueba	250€	
<b>Captación nuevos Clientes</b>	Publicidad Flyers	250€	660€
	Promoción Facebook	150€	
	Evento Centro Comercial	300€	
	Visita Empresas	60€	
<b>Comunicación Resultados</b>	Envío notas prensa	40€	100€
	Publicación testimonios en redes	60€	
<b>TOTAL</b>			<b>2.110€</b>

También podremos finalizar el plan con una cuenta de resultados estimada (tabla 11), donde indicaremos la diferencia entre lo que cuesta poner en marcha el plan y los beneficios que se esperan tras el proceso de implantación. En este caso no haría falta especificar el presupuesto, ya que en la cuenta de resultados previsual incluiríamos los gastos de marketing.

**A tener en cuenta:**

- Gastos fijos y variables.
- Número clientes y facturación de los competidores.
- Número de clientes potenciales.
- Cantidad ventas anuales.
- Precio del servicio/producto.
- Tamaño del mercado.
- Impuesto IVA aplicable.

Tabla 11. Ejemplo resumido cuenta resultados estimada estudio entrenamiento personal.

CONCEPTO	IMPORTE
<b>INGRESOS</b>	6.900€
Prestación Servicios	6.900€
<b>TOTAL GASTOS VARIABLES</b>	750€
Compra material-productos	750€
<b>INGRESOS – GASTOS VARIABLES</b>	6.150€
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	5.560€
Sueldos y salarios + SS	2.400€
Alquiler Local	1.100€
Suministros	190€
Comunicación	350€
Publicidad	500€
Servicios Profesionales Independientes	350€
Seguros	120€
Gastos Financieros	250€
Amortizaciones Equipamiento	300€
<b>RESULTADO BRUTO EXPLOTACIÓN</b>	590€
<b>% sobre el volumen de ventas</b>	8,55%

### 5.4.6. Análisis de la rentabilidad de las campañas de marketing.

Por Sebastien Borreani.

Calcular la rentabilidad de las campañas de marketing que hemos planificado y ejecutado es muy importante. De esta forma podremos saber: ¿qué campañas funcionan? ¿Qué campaña es más rentable? Y así insistir en aquellas que generen más beneficio. La rentabilidad de la campaña se calcula sabiendo el CAC (Coste de Adquisición de Cliente) y el LTV (Life Time Value). Si  $LTV > CAC$  entonces la campaña está siendo rentable. Y cuanto mayor sea el ratio  $LTV/CAC$ , más rentable es la campaña.

Para calcular el CAC de una campaña hay que sumar todos los gastos de la campaña, incluyendo el tiempo que se le ha dedicado. Al fin y al cabo 1 hora que emplees en la campaña es 1 hora en la que no entrenas a alguien o que no dedicas a otra cosa.  $CAC = \text{Coste de toda la campaña} / \text{n}^\circ \text{ de clientes conseguidos}$ .

En el caso de estrategias offline, como flyers o carteles, es necesario preguntar al usuario cómo nos ha conocido. En el marketing online es mucho más fácil cuantificarlo si se estructuran bien la campaña. En Facebook ads o Google Adwords, por ejemplo, se puede incluir un píxel de conversión. También puedes poner UTM para seguir determinados enlaces desde posts patrocinados.

Para calcular el LTV, tienes que sumar todo el dinero que te deja un cliente de media en su ciclo de vida. Es decir, desde el primer día que entrena contigo, hasta su último entrenamiento. El problema que te vas a encontrar es que tienes muchos clientes que siguen entrenando contigo y van a continuar en el futuro. Para hacer una estimación precisa de cuánto tiempo van a seguir contigo puedes crear un modelo de cohorte, basado en todos los clientes que has tenido. Si no quieres complicarte y para hacerlo sencillo, coge la media de meses que un cliente suele entrenar contigo en total, multiplica por el dinero neto que te deja cada mes y obtendrás el LTV.

Pongamos un ejemplo para entenderlo mejor. Haces una campaña en la que repartes 500 tarjetas de visita.

- Coste de la campaña = 50 € (diseño) + 50 € (impresión) + 125 € (5h repartiendo) = 225 €
- Si consigues 2 clientes, el  $CAC = 225 / 2 = 112,50$  €
- Digamos que de media tus clientes entrenan contigo 8 meses, 6 sesiones/mes, a un precio medio (neto) de 20 €.  $LTV = 8 \times 6 \times 20 = 960$  €

La rentabilidad unitaria por cliente en esta campaña es de  $960 - 112,5 = 847,50\text{€}$

La rentabilidad de la campaña es de:  $847,50 \times 2 = 1695 \text{€}$

Aunque pueda parecer, a priori, que conseguir 2 clientes repartiendo 500 tarjetas sea poco, en realidad está siendo muy rentable. Es importante tener en cuenta que en el entrenamiento personal, en general, el LTV es muy elevado y eso permite tener CAC bastante altos. Invertir en campañas de marketing es muy importante y calcular bien la rentabilidad de las mismas es lo que puede llevarte al éxito.

### 5.4.7 Análisis de la rentabilidad del negocio.

El control corresponde a la etapa final del plan de marketing y es uno de los aspectos esenciales puesto que nos permitirá saber si el desarrollo del plan ha servido para alcanzar los objetivos pretendidos. A través de este control podremos detectar los posibles fallos y desviaciones que se han producido aplicando las soluciones y medidas correctoras a la máxima brevedad posible. Dentro de la fase de control podemos encontrar cuatro pasos diferenciados: análisis de los objetivos propuestos, medida del desempeño alcanzado, detección de desviaciones y adopción de medidas correctivas.

En el **análisis de los objetivos** se estudia cómo deben alcanzarse. Para ello estableceremos periodos reducidos, ya que si esperamos al final del ejercicio puede ser demasiado tarde para efectuar modificaciones en la estrategia o planes de acción.

Si por ejemplo, nos interesa incrementar las altas y hemos marcado ese objetivo de forma mensual, podremos realizar análisis de forma semanal para ver si estamos llegando al mismo o debemos tomar alguna decisión.

También deberemos **evaluar el desempeño alcanzado** durante y al final del período de ejecución, mediremos los resultados en relación a la actividad que se está realizando. En esta evaluación nos ayudará el poder realizar un estudio de mercado y los recursos utilizados.

En tercer lugar, deberemos **analizar las posibles desviaciones existentes**, es decir, aquellas variaciones que se produzcan sobre las acciones planteadas dentro del plan de marketing.

Finalmente, deberemos **adoptar las medidas correctoras** que sean precisas. Conocer las causas que han provocado las desviaciones será determinante. Estas medidas pueden afectar a los objetivos o a los medios para alcanzarlos.

Es aconsejable realizar borradores de planes alternativos, por si el plan fracasa o

simplemente para reforzar las desviaciones que se produzcan. Esto nos permitirá ser más competitivos, tener mayor capacidad de respuesta y reacción inmediata ante cualquier desviación. Además, deberemos establecer procedimientos de control que nos permitan medir con eficacia los objetivos planteados desde el inicio (tabla 12). Estos indicadores vendrán definidos por los objetivos como por ejemplo el número de altas, total de facturación, etc. Es recomendable que realicemos controles periódicos (mensuales, trimestrales, anuales), con el fin de prevenir posibles desviaciones del objetivo.

De esta forma podremos tomar las medidas oportunas que ayuden a corregir las posibles desviaciones producidas. A continuación exponemos algunas de las causas más habituales de error:

- Objetivos mal definidos o inalcanzables.
- Falta de medios técnicos, humanos o económicos.
- No disponer de planes alternativos.
- No prever la posible reacción de la competencia.
- Poca planificación en la ejecución de las acciones.
- Personal poco motivado o formado.
- Falta de implicación por parte de la dirección.
- No establecer controles adecuados.
- Público objetivo inadecuado.
- Escasa información del mercado.
- Análisis de la información poco preciso.

**A tener en cuenta:**

- Objetivos del plan de marketing.
- Indicadores de cumplimiento de los objetivos.
- Desviaciones de los resultados previstos.
- Controles periódicos.

Tabla 12. Ejemplo de control para un estudio de entrenamiento personal:

<b>CONTROL DEL PLAN DE MARKETING</b>			
		Grado Cumplimiento	
<b>Objetivo</b>	Alcanzar la rentabilidad el primer año de creación		
<b>Indicador de control</b>	Alcanzar 72.000€ de ingresos 12 meses después creación empresa		
<b>Resultado final</b>	74.000€	X	Alto
			Medio
			Bajo
<b>CONTROL PERIODICIDAD</b>			
<b>Ingresos previstos primer trimestre</b>	18.000€		
Resultado final	18.500€	X	Alto
			Medio
			Bajo
<b>Ingresos previstos los dos primeros trimestres</b>	36.000€		
Resultado final	37.000€	X	Alto
			Medio
			Bajo
<b>Ingresos Previstos los tres primeros trimestres</b>	54.000€		
Resultado final	56.000€	X	Alto
			Medio
			Bajo
<b>Ingresos previstos final año</b>	72.000€		
Resultado final	74.000€	X	Alto
			Medio
			Bajo

## 6. Herramientas de Promoción y Captación

Hasta este punto hemos podido desarrollar el plan de marketing conociendo nuestro entorno y nuestra empresa, hemos definido objetivos y marcado estrategias, tenemos claro nuestro producto y cómo desarrollarlo, sabemos a quién queremos dirigirnos y qué mensaje deseamos comunicar, por lo que ahora necesitaremos saber cómo decirlo y qué herramientas utilizar para tal fin. Ésta es por tanto una de las partes fundamentales de todo proceso de marketing junto con lo visto anteriormente, llega el momento de no sólo saber hacer sino también de darlo a conocer. Si los clientes o posibles clientes no te ven, no te oyen o no te leen, no estás. Para ello utilizaremos las acciones de comunicación, que pueden definirse como todo el conjunto de instrumentos que desarrollaremos para conseguir los objetivos marcados.

***“Hacer negocios sin publicidad es como guiñarle el ojo a una chica en la oscuridad. Tú sabes que lo estás haciendo pero nadie más se da cuenta”. Britt Steuart***

La comunicación es una herramienta clave para la gestión de nuestro centro y se nutre de datos e información, pero su función va más allá de la labor informativa. Cuando comunicamos, lo que queremos es trasladar un mensaje a alguien para conseguir una finalidad. En nuestro caso, tenemos principalmente dos tipos de receptor:

- El cliente que debe recibir información que le genere valor para seguir fidelizado.
- El potencial cliente que, gracias a la información que le llegue, puede convertirse en cliente.

Además de éstos, podemos llegar a potenciales colaboradores, prescriptores o inversores, pero debemos focalizarla claramente hacia nuestro objetivo.

La comunicación debe diseñarse cuidadosamente para que nuestra marca genere sentimiento de pertenencia, ya que fortalece lo subjetivo, y es ahí, en lo subjetivo y emocional, donde trabaja y donde se genera la verdadera comunicación, la comunicación eficaz. El mensaje hacia el cliente debe ser per-

suasivo, capaz de hacerle decidir nuestra opción por encima de las de nuestra competencia. El objetivo principal de la comunicación de empresa deberá conseguir que las personas que nos vean perciban nuestro mensaje de la manera que nosotros buscamos. La percepción es la idea que las personas construyen en su mente a partir de la comunicación que reciben, es la base de la comunicación. Lo importante es lo que las personas dicen y creen (percepción percibida) y no lo que nosotros comunicamos (percepción proyectada) de nuestra marca. A través de las percepciones de las personas y de las nuestras propias se construye el posicionamiento de marca que contribuye a la creación de la imagen de nuestra empresa. Y es el primer posicionamiento creado a base de percepciones (pues quizás no haya segunda oportunidad), el que permite construir la realidad. Esta batalla de percepciones (en busca de la percepción deseada) es la que debemos librar con la comunicación. Cabe recordar que se comunica con lo que se dice y con lo que se hace, pero también con lo que no se dice o no se hace, y que la comunicación no es solo un trabajo de palabras sino también de imágenes. Todos estos aspectos definirán la comunicación que hagamos e influirán de distinta manera en los públicos a los que se dirija la comunicación.

Estas acciones de comunicación han de servir para divulgar el **plan de comunicación** y, por tanto, el mensaje concreto que queremos comunicar. Esto irá en función de las estrategias y objetivos marcados en el plan de marketing. Los objetivos del plan de comunicación se dividen en estratégicos (a largo plazo) y tácticos (a corto plazo). Todos ellos variarán en función de los objetivos y de las prioridades marcadas por la dirección y estarán definidos por los problemas y oportunidades identificados en la situación previa de análisis.

Algunos de los objetivos que podremos definir en el plan de comunicación son los siguientes:

- Dar a conocer la imagen de la empresa al entorno social.
- Generar confianza y vinculación entre los usuarios y públicos.
- Generar visibilidad de la entidad.
- Reducir distancias entre el centro y los clientes.
- Mejorar el proceso de comunicación y de atención a los clientes.
- Ofrecer información de interés para los públicos objetivos, favoreciendo el conocimiento y el uso de nuestros servicios.
- Fomentar la práctica física y el deporte.

- Promocionar las actitudes y valores saludables.
- Informar de la gestión profesional realizada.
- Incrementar el trabajo en equipo.
- Fomentar la lealtad del equipo.

En resumen, los objetivos han de ser claros para poder centrar el concepto y la estrategia posterior.

A la hora de marcar nuestras metas, varios ejemplos de objetivos que se ajusten a estas características podrían ser:

- Situar nuestro centro o servicio ante el entorno local, en un plazo de seis meses, como un negocio que transmite los valores del deporte, la salud y la vida activa.
- Difundir a los medios notas informativas con las principales actividades y actuaciones, con un mínimo mensual fijado según la actividad de la entidad (objetivo táctico).
- Publicitar y publicar información en los medios digitales sobre todos nuestros servicios y acciones realizadas, así como una memoria anual de actuaciones (objetivo táctico).
- Incrementar el nivel de contactos en un 25% y socios activos en un 15%.
- Abrir un canal de contacto con la población a través de redes sociales en el periodo de seis meses, una vez evaluado su interés y establecidos los mecanismos para asegurar su gestión interna (objetivo táctico).

Teniendo claro nuestros objetivos a alcanzar, definiremos las tácticas y herramientas principales de comunicación que utilizaremos.

Para un correcto diseño de las acciones de comunicación deberemos dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro público objetivo?
- ¿Cuáles son los canales y medios que emplearemos?, ¿Cómo vamos a alcanzar a nuestra audiencia?
- ¿Qué herramientas utilizaremos para conseguir los objetivos?
- ¿Cómo vamos a analizar e interpretar los resultados obtenidos?

La capacidad de entendimiento entre los usuarios, clientes potenciales y el centro es la base del éxito de todo plan. Para ello es imprescindible realizar un

análisis en profundidad de los públicos a los que se va a dirigir la comunicación. Analizar y conocer cuáles son las principales audiencias, internas y externas, principales y secundarias, a las que se quiere llegar. Saber sus necesidades constituye la base del estudio de los públicos objetivo.

Algunas de las preguntas que deben plantearse para definir los públicos objetivo son las siguientes:

- ¿A quién se quiere llegar? ¿Quién es su audiencia?
- ¿Qué se sabe de ella?
- ¿Quién le puede informar?
- ¿Se puede influir directamente en ella?
- ¿A quién se necesita influir?
- ...

**Aspectos a tener en cuenta** (tabla 13):

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué los caracteriza?
- ¿Quién habla de nosotros?
- ¿Qué conoce ya de nuestro centro o servicio?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Qué información demandan?
- ¿Cuál es su comportamiento?
- ¿Cómo reaccionan a nuestro mensaje y por qué?
- ¿Cuál es nuestro nivel de influencia?
- ¿Pueden existir dificultades de comunicación con el grupo identificado?
- ¿Cuáles son algunos de los factores que influirán en las audiencias que reciben el mensaje? ¿Cómo se utilizará el apoyo de los que reaccionan positivamente? ¿En una jornada, una invitación, como soporte en los medios?
- ¿Cómo disminuir las preocupaciones de los que reaccionan negativamente?
- ...

Tabla 13. Público objetivo.

<b>PÚBLICOS OBJETIVOS</b>	
<b>Principales</b>	<b>Secundarios</b>
Población de la zona de influencia con edades comprendidas entre los 25 y los 55 años de clase media, media alta.	Población en general del ámbito geográfico.

Medios locales, gacetas, blogs entrenamiento, portales, etc	Empresas, comunidades de vecinos, comercios locales, clubes deportivos
Etc.	Etc.

Es muy importante que tengamos en cuenta que no todo el mundo es nuestro cliente objetivo. Debemos centrar todos los esfuerzos en captar a la persona adecuada, de modo que el mensaje debe ser el adecuado, consiguiendo credibilidad y que éste sea entendido. Un ejercicio que todos debemos hacer es el siguiente:

1. Piensa en alguien en concreto que creas es claramente tu cliente objetivo. Por ejemplo, Ana Martínez, que tiene 34 años, 1 hijo y quiere ponerse en forma.
2. Diseña la estrategia de comunicación hacia esa persona. Estudia cómo podrías llegar a ella y hacerle entender que tu servicio es el más adecuado para conseguir su objetivo.
3. Escribe un argumentario de motivos y/o beneficios que podrían hacer que esa persona se sintiera atraída por tu servicio.
4. Diseña los diferentes soportes comunicativos como si de mensajes a esa persona se trataran. Sé claro y conciso.

El mensaje principal debe ser diseñado procurando la exactitud en su concreción, concentrando las ideas para evitar la dispersión y tener siempre como perspectiva que el mensaje más eficaz es el más cercano. Se trata de crear mensajes fuertes y claros. Estos mensajes clave han de ser usados constante y consistentemente a lo largo de la implementación del plan de acciones. Cada mensaje se podrá resumir en un claim o eslogan que conecte con el público.

Una de las principales preguntas a las que se habrá de dar respuesta para diseñar el mensaje es ¿Qué se quiere conseguir con él?.

- Informar a las audiencias sobre las acciones que se están llevando a cabo.
- Educar a las audiencias.
- Motivar a las audiencias: animar a la participación o dar *feedback* (retroalimentación).

### **Ejemplo de Claim: “Juntos conseguimos tus objetivos”**

En este modelo de *claim* transmitimos el concepto de nuestros servicios, por un lado el trabajo en equipo cliente-entrenador y por otro la consecución de

objetivos que plantean el usuario. Transmite seguridad, confianza y profesionalidad aspectos clave que debe imprimir el servicio de entrenamiento personal en su filosofía como modelo de negocio. Para comprobar la efectividad de los mensajes podremos contrastarlos con grupos pequeños o personas de nuestro público y de esta forma obtener respuesta por su parte desde el punto de vista que el mensaje sea entendible en el lenguaje y evitemos fallos de comunicación.

Dentro del mensaje podremos diferenciar entre principal y secundarios (tabla 14). El primero hará referencia a comunicar el objeto global de nuestra empresa (para toda la actividad en su conjunto, y no un proyecto o servicio en concreto). Los segundos podremos destinarlos más a actividades, servicios o conceptos concretos que queramos transmitir de forma continua o puntual en el tiempo.

Definidos estos mensajes, podrán apoyarnos en el diseño de acciones concretas para potenciar y reforzar esas líneas de comunicación.

Tabla 14. Ejemplo de mensajes principal y secundario en el entrenamiento personal. (Elaboración propia).

<b>EJEMPLOS DE MENSAJES O CLAIM</b>
<b>Principal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramos la capacidad física de nuestros clientes y mejoramos su estilo de vida haciéndolo más saludable.</li> <li>• Personalizamos sus programas de entrenamiento a sus objetivos.</li> <li>• Educamos y prescribimos hábitos de vida beneficiosos para la salud de las personas.</li> <li>• Ayudamos a nuestros clientes a ser más activos y poder alcanzar sus metas.</li> </ul>
<b>Secundarios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Pérdida Peso: diseñamos el programa de entrenamiento específico para tus necesidades en control de peso combinando actividad física y alimentación.</li> <li>• Programa Runners: preparamos de forma individual tu entrenamiento para realizar la carrera o prueba que desees, te ayudaremos a mejorar tus registros y resultados.</li> <li>• Programa Senior: ser mayor no significa no poder asumir retos. Diseñamos tu entrenamiento de acorde a tus necesidades para que tu vida sea más activa.</li> </ul>

Normalmente los entrenadores reparten flyers, cuelgan carteles o publican anuncios en redes sociales sin dejar claro lo que ofrecen o lo que puede conseguir el cliente con ellos. Un ejemplo de slogan claro es la figura 31.

Aunque el slogan sea una parte importante de la información que debe llegar al cliente, consideramos necesario que se incluya un Call to Action o llamada a

la acción. Ésta es la frase que anima de manera imperativa al cliente a realizar una acción al ver tu información. En muchas ocasiones nos olvidamos de incluirlo en nuestra publicidad. Sirva como ejemplo el siguiente flyer (figura 32), donde el cliente al que va dirigido no sabe qué hacer una vez lo ve. Haciéndose las siguientes preguntas:

- ¿Qué puedo conseguir con esto?.
- ¿Debo contactar? En ese caso, ¿Dónde contacto?.
- ¿Es un servicio que ofrece la empresa?.



Figura 31. Ejemplo de flyer con una llamada a la acción clara. Invita al cliente a buscarlo en la web.

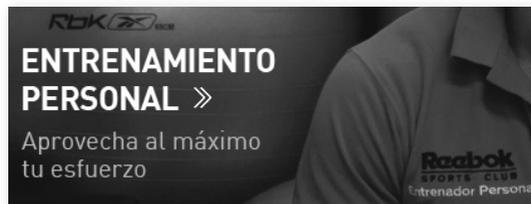


Figura 32. Ejemplo de banner publicitario.

En la información que hacemos llegar al cliente debemos dejar claras esas preguntas, ya que si no estaremos cayendo en únicamente generación de imagen de marca, cuestión que en los pequeños negocios no suelen poder permitirse por los presupuestos de marketing tan limitados.

Otro de los aspectos esenciales será que las tácticas empleadas se dirijan de forma correcta a los públicos que hemos definido. Por ejemplo, si dispongo de un centro de entrenamiento personal en el centro de mi ciudad deberé utilizar una táctica que me permita llegar a la zona de influencia según mi localización. Para ello utilizaré las herramientas que mejor me permitan este objetivo como repartir publicidad por toda la zona, desarrollar un evento específico de presentación, etc. Lo que no deberé hacer, es utilizar medios de comunicación masivos como prensa, radio, etc donde el mensaje quedará demasiado disperso, a no ser, que sea un medio muy local de mi zona de influencia.

El éxito irá en función de la **estrategia** definida previamente y nunca debería convertirse en una dinámica de apagar fuegos continuamente. Es necesario buscar una perspectiva comunicativa para lo que se difunde, pensando en términos globales y con una estrategia para un determinado plazo. Se debe ir más allá de la simple comunicación buscando el medio y largo plazo. También será necesario buscar una coherencia con la misión y los valores de la empresa. Es importante no confundir la estrategia y las tácticas (acciones concretas).

La estrategia de comunicación de las campañas que realicemos estarán basada en acciones directas y activas, para facilitar el acceso a la información y el conocimiento de nuestro centro.

## **Estrategias para la comunicación:**

### **COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

- Diferenciación
- Monomarca

### **COMUNICACIÓN EXTERNA**

- Marketing
  - Marketing de captación.
  - Marketing de fidelización.
  - Marketing directo.
  - Marketing viral.
  - Marketing relacional.

- Marketing experiencial.
- Publicidad
  - Medios tradicionales o masivos (Above The Line - ATL).
  - Medios no convencionales o directos (Below The Line - BTL).
- 360°
- Internet
  - Mantenimiento actualizado de los contenidos de la página web.
  - Potenciar el posicionamiento SEO.
  - Alta en buscadores.
  - Envío masivo de mensajes de correo electrónico (mailing).
  - Redes sociales.
- Relaciones públicas y protocolo
  - Proactiva.
  - Reactiva.

#### **RELACIONES CON LOS MEDIOS**

- Activa.
- Pasiva.

#### **ATENCIÓN AL CLIENTE**

- Activa.
- Pasiva.

#### **COMUNICACIÓN INTERNA**

- Activa:
  - Contacto personal .
  - Medios controlados.
  - Medios masivos.
- Pasiva

#### **Estrategias de desarrollo de la Dirección Estratégica:**

##### **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

- Proactiva.
- Reactiva.

##### **COMUNICACIÓN DE CRISIS**

- Transparencia.

- Coordinación.
- Mantener a la población informada pero sin alarmismos.

En función de lo que se defina, se emplearán después unas tácticas u otras.

## 6.1. ¿Qué canales y medios utilizar?

Es vital adecuar el medio y las herramientas al mensaje y a las personas. El plan de medios define los soportes o los medios con los que se pretende trasladar el mensaje, la frecuencia y el tipo de difusión (inmediata o gradual) de la comunicación.

Para seleccionar dónde y cómo se transmite el mensaje hay que conocer:

- ¿Qué herramientas utilizan los públicos objetivo para informarse?
- ¿Es necesario recurrir a medios masivos?
- ¿Cuál es el medio líder en su entorno?
- ¿Qué tirada y difusión tiene?
- ¿Dónde está la influencia?
- ¿Con medios más específicos llegamos a quien nos interesa?
- ¿Es suficiente con los medios locales?
- ...

La respuesta a estas preguntas definirá qué medios utilizar para desarrollar el plan de comunicación.

## 6.2. ¿Qué herramientas de comunicación utilizar?

Después de identificar qué canales vamos a utilizar, es necesario concretar las acciones que hay que desarrollar para cada uno de los medios identificados. A continuación se recoge un listado de algunas de las herramientas o acciones de comunicación más habituales empleadas para desarrollar la comunicación:

Herramientas para la **gestión de la dirección estratégica**:

- Plan de comunicación.
- Manual de crisis.

Herramientas para la **gestión de la comunicación de empresa (corporativa-interna) y externa:**

### **CORPORATIVA**

- Manual de identidad.
- Presentaciones.
- Informes.
- ...

### **MARKETING**

- Buzoneo.
- Publicidad.
- Premios.
- Sesiones de Prueba, Muestras.
- Marketing de guerrilla o street marketing.
- Telemarketing.
- Marketing telefónico.
- Marketing móvil.
- Merchandising.
- Catálogos.
- ...

### **PUBLICIDAD**

- Publicidad teléfono móvil.
- Publicidad en buscadores, redes sociales, internet.
- Publicidad en prensa, radio, TV.
- Publicidad en mobiliario urbano y vallas exteriores.
- Virales.
- ...

### **RELACIONES PÚBLICAS**

- Actos, Jornadas puertas abiertas.
- Participación en ferias.
- Acontecimientos culturales, deportivos, sociales.
- Patrocinio deportivo.
- ...

### **INTERNET**

- Microsites.
- E-mail marketing.
- Redes sociales.
- Gamificación.
- Blogs y videoblogs.
- ...

### **HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS**

- Notas de prensa.
- Ruedas de prensa.
- Entrevistas .
- Dossier de prensa en línea, fotografías en línea, cortes de TV/radio en línea.
- Videonoticias.
- ...

### **HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

- Publicidad.
- Relaciones públicas.
- Envío masivo de correo (*mailing*).
- Buzón de sugerencias y quejas.
- Página web, blogs.
- Redes sociales.
- Catálogos y folletos.
- Espacios de atención en el centro.
- Cartas.
- Encuestas.
- Telemarketing.
- ...

### **Plan de Acciones:**

A continuación presentamos un conjunto de acciones a realizar (figura 33), tanto en el período de preventa así como una vez iniciado el negocio.

Antes de la fecha de apertura del centro, se fijará un periodo de días para realizar la preventa, lo mínimo recomendado será de entre 30-45 días previos a la fecha oficial de inauguración de la instalación. En este caso, el objetivo será captar el mayor número posible de clientes, generar una base de datos de

clientes potenciales y despertar interés en la población cercana a la zona de nuestra empresa. Posterior al inicio del desarrollo del negocio, mantendremos activas las acciones comerciales para ir incrementando el volumen de clientes según nuestras necesidades.



Figura 33. Acciones a realizar en medio online y offline.

## MARKETING DIRECTO

<b>ACCIÓN</b>
Correo postal
<b>OBJETIVOS</b>
Diferenciar respecto a otras instalaciones
Personalizar invitación de bienvenida al centro
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Clientes potenciales de la zona
<b>CONTENIDO</b>
Carta de presentación: quiénes somos, qué podemos hacer por ti, localización y tarjeta de invitación de una sesión.
<b>CALENDARIO</b>
Una vez a la semana, se mandará el correo postal a todo cliente potencial que se haya puesto en contacto con el centro.
<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Si viene la visita al centro.

<b>ACCIÓN</b>
<b>Telemarketing</b>
<b>OBJETIVOS</b>
Llegar a contactar con el mayor número de clientes posibles.
Conseguir citas diarias.
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Cientes Potenciales
<b>CONTENIDO</b>
A través de protocolo y en función de la llamada, se realizarán una serie de acciones.
<b>CALENDARIO</b>
Diariamente
<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Si esas citas llegan al centro.

## PROMOCIÓN VENTAS

<b>ACCIÓN</b>
<b>Sorteo-Lead Box</b>
<b>OBJETIVOS</b>
Generar nuevos contactos y poder realizar llamadas.
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Cientes de las empresas de la zona colindante a la instalación
<b>CONTENIDO</b>
El personal encargado, depositará unas cajas por las empresas de la zona (cafetería, restaurantes, etc.) con la “excusa” del regalo de una mensualidad, todas las personas que rellenen esa tarjeta entrarán en el sorteo, de este modo generaremos nuevos contactos.
<b>CALENDARIO</b>
Cada 20 días se recogerán esas Lead Box (figura 34), para generar esos clientes potenciales.

<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Se regalará a todos los contactos generados un entrenamiento gratis. Las personas que se dan de alta tras la invitación.



Figura 34. Ejemplo de la promoción de un producto.

<b>ACCIÓN</b>
<b>Ofertas – Promociones</b>
<b>OBJETIVOS</b>
Altas de grupos de entrenamiento con similar disponibilidad horaria.
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Trabajadores de las empresas de la zona.
Vecinos de la periferia.
<b>CONTENIDO</b>
Desarrollaremos un mapa geográfico de las empresas colindantes a nuestra instalación, para ello presentaremos la oportunidad de crear un grupo e invitarles a que vengan a probar nuestras instalaciones totalmente gratuitas. Es muy interesante, agendar “x” días visitas de las empresas, una vez que hayan probado las instalaciones deberemos presentar un tipo de tarifa adecuada a ese perfil de la empresa, el caso puede ser que tengan un descanso de 2 horas para comer, pues ofreceremos una promoción especial para que acudan a nuestro centro en ese periodo de tiempo.

Zonas comunitarias, jugaremos con las viviendas y comunidades del centro, intentando conseguir una visita por comunidad, del mismo modo, nos agendamos un día para que las personas interesadas de tal comunidad de vecinos vengan a visitarnos. De igual modo ofrecer la posibilidad de que se acojan a una tarifa especial de “comunidad”.
<b>CALENDARIO</b>
Durante la pre venta, se realizarán acciones de este tipo de manera diaria.
<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Altas que se generen de este tipo.

## PUBLICACIONES

<b>ACCIÓN</b>
<b>Flyers - Folletos</b>
<b>OBJETIVO</b>
Darnos a conocer
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Personas cercanas a la zona
<b>CONTENIDO</b>
Emplearemos folletos (figura 35) y publicidad para que todo el mundo conozca la inauguración del nuevo centro. Acudir a zonas donde se concentran los grupos de personas: parada de autobuses, zonas de metro, etc.
<b>CALENDARIO</b>
En la fase de la pre venta lo realizaremos a diario.
<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Personas que llegan a nuestro centro a través de esta acción.



Figura 35. Ejemplo de un folleto informativo.

<b>ACCIÓN</b>
<b>Catálogo</b>
<b>OBJETIVO</b>
Presentarnos
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Personas cercanas a la zona
<b>CONTENIDO</b>
Diseñar un catálogo (figura 36) de nuestro centro con los servicios y productos que pueden adquirir, colocarlos en zonas de interés. (sala de espera de peluquerías, cafeterías, etc.)
<b>CALENDARIO</b>
En la fase de pre venta se dejarán catálogos entre 1 y 2 días establecidos.
<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Personas que llegan a nuestro centro a través de los catálogos.

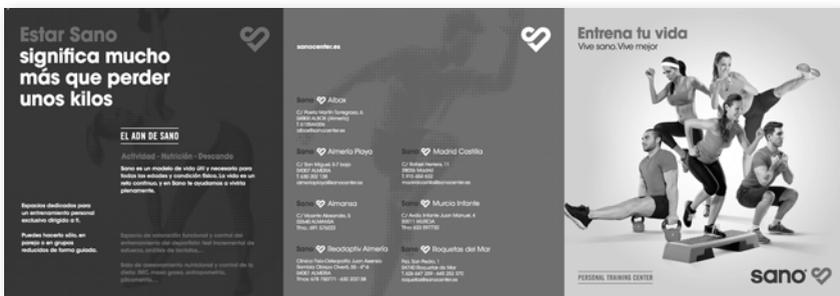


Figura 36. Ejemplo de un catálogo de servicios.

## RELACIONES DE PRENSA

<b>ACCIÓN</b>
<b>Nota de prensa</b>
<b>OBJETIVO</b>
Salir al mercado
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Lector de ese medio de comunicación
<b>CONTENIDO</b>
Crear nota de prensa con la apertura del nuevo centro, invitando a que se realicen una valoración inicial corporal totalmente gratuita.
<b>CALENDARIO</b>
Durante la jornada de puertas abiertas.
<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Personas que acudan al centro a través de esta publicación.

## RELACIONES PÚBLICAS

<b>ACCIÓN</b>
<b>Jornada de puertas abiertas</b>

<b>OBJETIVO</b>
Presentar la instalación a las personas que han generado interés por nuestros servicios prestados.
Realizar valoración inicial
Realizar altas
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Todo posible cliente
<b>CONTENIDO</b>
La instalación permanecerá abierta para poder enseñar con todo detalle la instalación, presentar y realizar valoraciones iniciales.
<b>CALENDARIO</b>
15 días previos a la inauguración oficial del centro
<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Número de altas que generemos.
Base de datos que generemos.

## INTERNET

<b>ACCIÓN</b>
<b>Página Web</b>
<b>OBJETIVO</b>
Despertar interés.
Salir al mercado, posicionamiento
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Interesado que le guste la actividad física.
<b>CONTENIDO</b>
Generaremos la página web (figura 37), un espacio donde se pondrá contactar con nosotros y nos puedan localizar.
<b>CALENDARIO</b>
1 mes antes de la inauguración del centro.

<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Personas que contactan con nosotros a través de la página.
Posibles socios que nos visitan gracias a la página.



Figura 37. Ejemplo de página web de un centro de entrenamiento personal.

<b>ACCIÓN</b>
<b>Redes Sociales</b>
<b>OBJETIVO</b>
Generar interés al público.
Estar presentes en redes sociales.
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Internautas

<b>CONTENIDO</b>
<p>Crear cuenta/página (figura 38) en las redes sociales más punteras: Facebook, Twitter, Instagram mínimo y valorar Google+, LinkedIn y Youtube. Utilizar el logotipo corporativo con fondo verde y diseño en gris para el cover. Generar imágenes y vídeos respecto a la empresa. Constantemente deberemos subir contenido a nuestras redes sociales, para generar interés.</p>
<b>CALENDARIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diariamente: subida de información relacionada con la filosofía de nuestra empresa: noticias de interés, consejos y pautas. (Twitter).</li> <li>• Cada 3 días: imágenes sobre nuestro centro, qué estamos haciendo, vídeos sobre nuestros servicios. (Facebook – Youtube).</li> <li>• De manera puntual y cada vez que exista: promociones y campañas que se generen.</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
<p>Impacto que generemos en las redes sociales.</p>

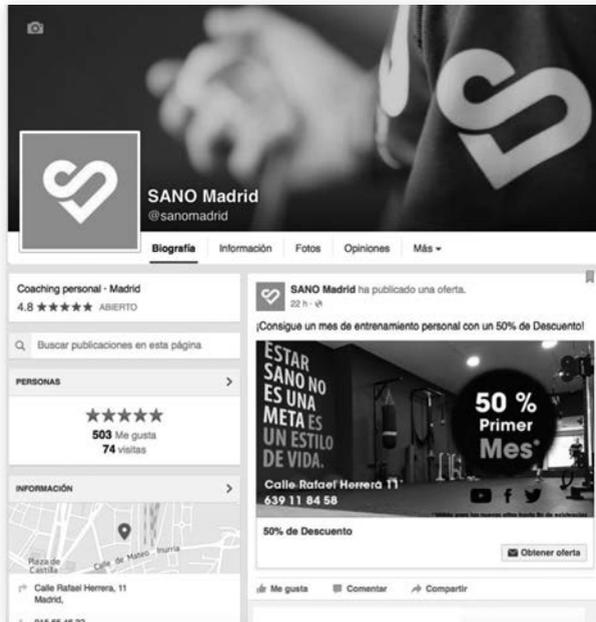


Figura 38. Ejemplo de página de empresa en Facebook.

<b>ACCIÓN</b>
<b>Presencia en buscadores</b>
<b>OBJETIVO</b>
Captar de clientes.
Mejorar el posicionamiento de la marca.
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Internautas que comparan profesionales.
<b>CONTENIDO</b>
Generaremos un perfil de alta calidad (figura 39), acorde a la estrategia de marketing y comunicación.
<b>CALENDARIO</b>
1 mes antes de la inauguración del centro.
<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Personas que contactan con nosotros a través de la página.
Impactos generados.



Figura 39. Ejemplo de un perfil completo en un buscador.

<b>ACCIÓN</b>
<b>Facebook Ads</b>
<b>OBJETIVO</b>
Fidelizar clientes.
Mejorar el posicionamiento de la marca.
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Internautas y clientes habituales.
<b>CONTENIDO</b>
Generaremos contenido para reforzar el sentimiento de permanencia a nuestra marca que tiene el cliente.
<b>CALENDARIO</b>
1 publicación anunciada por semana.
<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Engagement

<b>ACCIÓN</b>
<b>Google Adwords</b>
<b>OBJETIVO</b>
Captar nuevos clientes.
Mejorar el posicionamiento de la marca.
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Internautas que buscan nuestros servicios.
<b>CONTENIDO</b>
Anuncios relevantes y acorde a la estrategia de comunicación (figura 40).
<b>CALENDARIO</b>
Desde 1 mes antes de la apertura
<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Coste de adquisición de clientes

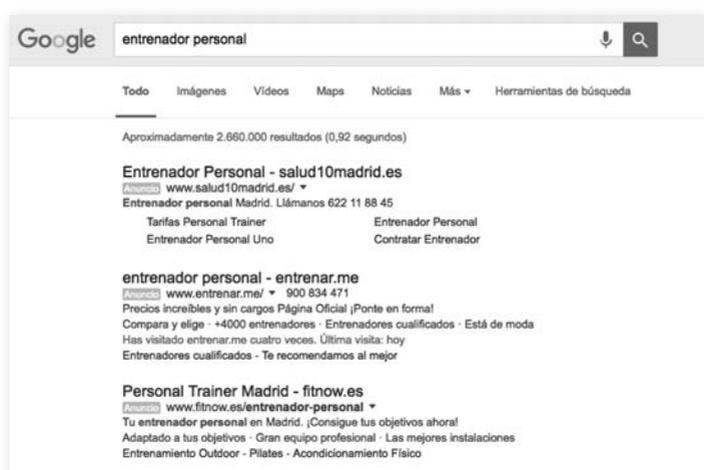


Figura 40. Ejemplo de búsqueda de entrenador personal y anunciantes en Google.

<b>ACCIÓN</b>
Post patrocinados
<b>OBJETIVO</b>
Imagen de marca
Captar de nuevos clientes
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Internautas
<b>CONTENIDO</b>
Artículos de interés para la web en cuestión y con una llamada a la acción clara.
<b>CALENDARIO</b>
Cada 6 meses.
<b>EVALUACIÓN: INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Personas que nos han conocido gracias a este post.

Para todo ello dispondremos de gran parte del equipo para esos días. Debemos concienciar a todo el personal, que cuanto más implicados estén en todo este proceso, más fácil será transmitir nuestra imagen como empresa, pues ellos serán los más competentes.

## 7. Plan comercial

### ¿Qué vendemos?

Las empresas vinculadas con el sector deportivo, y directamente aquellas que prestan equipamientos e instalaciones están vendiendo salud, vida, condición física, tiempo y emociones. La calidad de vida es resultado consecuente de la realización de ejercicio, según el Dr Steve N. Blair “una persona con una condición física moderada vive 6 años más”. Se vende la actividad física a bajo coste, por el precio de una taza de café al día tenemos el ocio más barato y saludable.

Muchas empresas y profesionales están encontrando un problema; no consiguen vender todo lo que les gustaría. Esto es directamente proporcional al nivel de formación que tengan en ventas, ya que cada día hay mayor competencia y nivel en esta materia, por lo que hay que tener un dominio de la metodología muy alto.

Una vez hemos entendido que nuestro nivel técnico y nuestra profesionalidad en el sector deportivo no es lo más importante para cerrar una venta, vamos a tratar la metodología de ventas desde la base.

### 7.1. El entrenador como comercial

Plantear nuestros propios objetivos, es la mejor vía para conseguir lo que deseamos. Plantear el desarrollo y la mejora para conseguir los resultados de nuestra venta es lo que obtendremos de nuestros objetivos. Fijar objetivos es un planteamiento bien propuesto como punto de partida. Con lo que tengo y lo que quiero tener, los definimos para un período de tiempo, mensual, semestral, anual, etc. y lo desarrollo por escrito, adaptando mi situación actual a lo que quiero tener en un futuro.

Otro aspecto a considerar es la gran relación que existe entre objetivos y productividad, en todos los casos que se plantean objetivos se mejora e incrementa la productividad, fundamentalmente porque tenemos elementos para medirla y valorarla.

Se incluye además un ADP, para que el comercial tenga bien definidas las funciones a desarrollar en su puesto de trabajo.

### Principios para una venta con éxito:

1. *Reciprocidad.* Ejemplos: Si un camarero da un caramelo a sus clientes, ellos dejarán un 3% más de propina, si deja dos, aumentará a un 14% y si les deja uno, se va, y al momento vuelve con otro como si fuera un detalle extra, ésta aumenta hasta un 23%.
2. *Escasez.* La gente desea lo que no puede alcanzar. Cuando quieras vender, debes hacer ver a tus clientes los beneficios de tener tu producto o servicio + lo que caracteriza a tu producto por ser único + lo que se pierden si no lo compran.
3. *Autoridad.* La gente sigue a expertos o personas expertas. No debes venderte como un profesional joven o con poca experiencia. Un ejemplo en el sector de la venta inmobiliaria es cuando un vendedor argumenta que lleva más de 20 años vendiendo casas, el ratio de venta aumenta un 20%.
4. *Consistencia.* Activa al cliente pidiéndole un compromiso. Un ejemplo claro es cuando pagan una cuota anual con descuento, comprometiéndoles a estar un año como socios.
5. *Afición.* Las personas conectarán con la marca si esta coincide en cosas que les gustan.

### Cualidades del vendedor

La primera impresión va acondicionar al cliente porque crea estereotipos, se dice que los primeros 4 minutos son básicos. Los vendedores deben ser:

- **Amigables:** buena disposición, expresiones agradables en sus caras. Gusto por conocer personas nuevas.
- **Con interés:** en satisfacer sus necesidades, deseos y problemas.
- **Tolerantes:** respetan al cliente.
- **Adaptables:** tienen empatía.
- **Amables y serviciales:** estar dispuesto a realizar un esfuerzo adicional por ayudar.
- **Limpios, pulcros y bien arreglados:** preocuparse por apariencia personal.

Nuestra expresión corporal también es importante porque por medio de ellos transmitimos mensajes inconscientes a través de nuestros gestos y posturas:

- Debemos evitar alisarnos el pelo, cogernos el anillo, mover mucho el boli.
- El tono de voz adecuado, hay que adaptarla al ritmo del cliente.
- Mirarle a los ojos (si no lo miramos piensan que los estamos engañando o somos indiferentes aunque en realidad solo sea timidez).

### **Atributos personales que hacen de un vendedor el mejor.**

- Empuje.
- Confianza en sí mismo.
- Agresividad.
- Imaginación.
- Alto estándar de ética.

### **Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo**

El ADP (Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo), constituye una herramienta básica para la correcta gestión de individuos y grupos humanos en el desarrollo de sus funciones laborales. Y por tanto, un concepto clave dentro de la dirección de los recursos humanos; el cual nos permite fijar un mapa sistemático y racional que plasme las características y funciones de un puesto de trabajo. De este modo podemos asignar correctamente las responsabilidades de cada puesto, establecer las relaciones internas y externas del mismo en nuestra empresa y asegurarnos de la eficiencia en el desempeño de las distintas tareas y funciones claramente descritas, que contarán en todo momento con un responsable perfectamente definido, evitando repeticiones innecesarias. Esta metodología es clave para gestionar correctamente un equipo de ventas, en el que cada miembro deberá optimizar al máximo su tiempo y coordinarse correctamente entre miembros.

Este se desarrolla en dos partes, una primera que constituye el *análisis*, donde tendría lugar la extracción de la información necesaria de este puesto, descomponiendo en subunidades básicas las tareas. Debemos extraer la información mediante una metodología que incluya interacción directa con el personal del puesto, a través de una entrevista y un cuestionario, y una observación externa del desarrollo de sus tareas.

La segunda parte, la descripción, constituye el documento donde aparecerá toda la *información del análisis* correctamente ordenada en base a los diferentes aspectos analizados, entre los que destacamos: número, periodicidad, tarea, proceso, material empleado, finalidad, espacio, duración y relaciones tanto internas como externas. A esta herramienta se suelen encontrar anexionados otros documentos y/o herramientas como exigencias y requisito del personal que desarrolle el puesto, contexto donde se ubica el puesto, protocolos de actuación y la evaluación del desempeño donde el objeto estudiado además de las tareas y funciones serán las competencias generales y específicas del puesto evaluado.

Las tareas son la unidad básica de análisis, ya que constituyen la acción base llevada a cabo en un puesto; la cual se puede delimitar dentro de un marco temporal con un principio y un fin, y su desarrollo se encuentra directamente relacionado con la consecución de un determinado objetivo. En el ADP debemos destacar la importancia que tiene el ordenar las tareas de forma cronológica en relación a las llevadas a cabo dentro de cada puesto, ya que muchas veces el comienzo y desarrollo de una tarea vendrá determinado por la realización de la inmediatamente anterior.

## Los objetivos del comercial

La constitución de objetivos consiste en programar e identificar la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a un punto donde queremos.

El planteamiento de los objetivos puede ser desde algo global como la consecución de la misión de la empresa, hasta algo tan específico como incrementar los ingresos mensuales de nuestra facturación o aumentar el número de socios en 50 el mes de junio. En cualquier caso los objetivos deben ser alcanzables y realistas, sobre todo en nuestro ámbito relacionado con la mejora de la productividad tan asociado a la venta.

Se marcarán objetivos:

DIARIOS	SEMANALES	MENSUALES
Nº de ventas al día	Nº de ventas a la semana.	Nº de ventas
Nº de citas	Nº de contactos generados	Nº de cierres de citas
		Nº de llamadas realizadas.
		Resultados de promociones

Tabla 15. Ejemplo ADPT del entrenador personal.

Nº	PERIODICIDAD	TAREA	PROCESO	MATERIAL UTILIZADO	FINALIDAD	ESPACIO	DURACIÓN	RELACIÓN INTERNA	RELACIÓN EXTERNA
1	Diaria	<u>Verificar</u> <u>reunión</u> <u>inicial con</u> <u>clientes.</u>	Consultar su libro de entrenador en recepción y ver si tiene asignadas sesiones iniciales con nuevos socios.	Libro de entrenador	Organizar su jornada para atender siempre a todos los clientes.	Recepción.	5 minutos.	Recepcionistas.	
2	Con la llegada de nuevos clientes.	<u>Reunión</u> <u>previa al entrenamiento.</u> <u>Protocolo</u> <u>Técnico.</u>	Reunirse con el cliente asignado por el coordinador para llevar a cabo una entrevista inicial (objetivo, actividad, lesiones...), Par-Q, toma de mediciones antropométricas y realización de prueba de esfuerzo y establecer primera sesión.	Cuestionario Par-Q. Libro de entrenador, Máquina de bioimpedancia, metro y báscula.	Conocer las características físicas del cliente así como sus objetivos, llevando a cabo un análisis completo del cliente para disponer de una referencia inicial y su condición física actual.	Área de entrenamiento personal.	30 minutos.	Con otros entrenadores y recepción para obtener horario de reuniones.	Clientes.

Nº	PERIODICIDAD	TAREA	PROCESO	MATERIAL UTILIZADO	FINALIDAD	ESPACIO	DURACIÓN	RELACIÓN INTERNA	RELACIÓN EXTERNA
3	Antes de planificar una sesión o programa.	<u>Analizar necesidades de los clientes</u>	Preocuparse de los objetivos e inquietudes de los clientes para poder programar correctamente los entrenamientos.	Hoja de datos de los clientes y ordenador.	Desarrollar sesiones de calidad.	Sala de fitness o área de E.P.	(variará dependiendo de las características del cliente).	Otros entrenadores y coordinador de E.P.	
4	Tantas veces como sesiones imparta.	<u>Programación y planificación de sesiones.</u>	Planificar y programar cada una de las sesiones de entrenamiento en base a los objetivos de cada cliente.	Ordenador y bibliografía específica.	Plantear sesiones innovadoras y de calidad, destinadas a lograr los objetivos del cliente.	Sala de fitness o área de E.P.	(variará dependiendo de las características del cliente).	Otros entrenadores y coordinador de E.P.	
5	Diaria	<u>Verificar sesiones de entrenamiento</u>	Verificar en el libro de entrenador las sesiones de entrenamiento personal que debe impartir cada día.	Libro de entrenador.	Organizar su jornada para atender siempre a todos los clientes.	Recepción.	5 minutos.	Recepcionistas y coordinador.	

Nº	PERIODICIDAD	TAREA	PROCESO	MATERIAL UTILIZADO	FINALIDAD	ESPACIO	DURACIÓN	RELACIÓN INTERNA	RELACIÓN EXTERNA
6	Tantas veces como sesiones imparta.	<u>Preparar material</u>	Presentarse en el espacio destinado al entrenamiento antes que el cliente y preparar y por tanto asegurar el correcto funcionamiento del material y equipamiento necesario para la sesión.	El necesario en cada sesión.	Asegurar el correcto desarrollo de la sesión y ser puntual en el servicio.	Depende del medio: sala fitness, área de E.P., piscina y aire libre.	10 minutos.	Otros entrenadores y coordinador de E.P.	Limpieza y mantenimiento
7	Una vez por sesión.	<u>Impartir sesión de entrenamiento personal.</u>	Llevar a cabo junto al cliente la sesión programada para alcanzar sus objetivos, dirigiendo todo el entrenamiento.	El necesario en cada sesión.	Ofrecer un servicio de calidad de carácter presencial y dirigido por un profesional hacia los objetivos del cliente.	Depende del medio: sala fitness, área de E.P., piscina y aire libre.	50 (sesiones y bonos) -60 (programas de E.P.) minutos.	Otros entrenadores.	Clientes.

Nº	PERIODICIDAD	TAREA	PROCESO	MATERIAL UTILIZADO	FINALIDAD	ESPACIO	DURACIÓN	RELACIÓN INTERNA	RELACIÓN EXTERNA
8	Diaria	<u>Reunión con el coordinador de entrenadores personales.</u>	Reunirse en el despacho una vez al día con el coordinador de entrenadores personales.	Ordenador y libro de entrenador.	Puesta en común de la situación horaria y de temas relacionados con el servicio, problemas, incidencias para que todo asunto sea tratado.	Despacho de coordinadores.	15 - 20 minutos.	Coordinador de entrenadores personales.	
9	Después de cada entrenamiento.	<u>Relación con clientes</u>	Atender las dudas y sugerencias de los clientes	"sonrisa"	Fidelizar al cliente	Sala colectiva	5 min		Clientes.
10	Diaria	<u>Recogida y control de material</u>	Preservar el orden y controlar el uso del material tanto durante como post entrenamiento.	Material en uso.	Mantener el material en perfectas condiciones de uso para entrenamientos posteriores.	Sala de fitness o área de E.P.	Durante su jornada de trabajo.	Otros entrenadores.	Limpieza y mantenimiento

Nº	PERIODICIDAD	TAREA	PROCESO	MATERIAL UTILIZADO	FINALIDAD	ESPACIO	DURACIÓN	RELACIÓN INTERNA	RELACIÓN EXTERNA
11	Después de cada entrenamiento	<u>Control de entrenamientos realizados</u>	Anotar en el libro de entrenadores de recepción y en la ficha de bono o programa de cliente el entrenamiento desarrollado a través de su firma en el lugar correspondiente.	Libro de entrenador; ficha bono o programa del cliente y bolígrafo.	Llevar un riguroso control de los servicios llevados a cabo diariamente.	Recepción y área de E.P.	5 minutos.	Recepcionista.	Clientes.
12	Diaria	<u>Atención del socio en sala, proceso de promoción interna.</u>	Atención básica al socio en sala a la vez que interactuar con los mismos ofreciendo el servicio de entrenamientos personales, sus características y beneficios.	“sonrisa”	Captación y fidelización de nuevos clientes al clientes.	Sala de fitness.	Mientras no se preparan ni se imparten sesiones.	Otros entrenadores y coordinadores del servicio.	Clientes.

Nº	PERIODICIDAD	TAREA	PROCESO	MATERIAL UTILIZADO	FINALIDAD	ESPACIO	DURACIÓN	RELACIÓN INTERNA	RELACIÓN EXTERNA
13	Una vez a la semana	<u>Mantenimiento preventivo material</u>	Revisar el estado del equipamiento y del material de entrenamiento tanto en el área de E.P. como en la sala de fitness y anotar cualquier incidencia.	Ficha inventario.	Asegurarse del buen uso y funcionamiento del material y ceñirse ante incidencias al protocolo establecido.	Sala de fitness, área de E.P.	25 minutos.	Entrenadores personales y coordinador de zona.	Socios de la instalación.
14	Con cada incidencia o periodicidad fijada	<u>incidencias mantenimiento</u>	PROTOCOLO MANTENIMIENTO GENERAL						

## Desarrollo y Supervisión

Una vez definido el objetivo y el plazo de consecución, definimos también las personas que participarán así como los recursos. Con esto se organiza un plan de acciones y tareas que en función de la magnitud del mismo, llevará a cabo una programación y preparación mucho más laboriosa. No es lo mismo la consecución de 50 altas en 1 mes a nivel de recursos y preparación que la consecución de 500.000 euros en seis meses.

En objetivos mensuales relacionados con las ventas, nos bastará con definir muy bien el horario de trabajo, las ofertas puntuales así como el material necesario para dar información o llevar a cabo acciones de marketing directo o telemarketing.

Otra de las partes fundamentales de esta fase será la supervisión del objetivo marcado, para ello utilizaremos planillas de control y evaluación periódica del mismo Anexo 2 que rellenará cada comercial en sus constantes acciones.

## Conceptos

- Llamadas: todas las llamadas que se realicen a través de una jornada laboral del comercial. Bien sean de seguimiento, de ofrecer promoción, de felicitación de cumpleaños, etc.
- Llamadas descolgadas: llamadas efectivas que se han realizado, cuándo hemos podido mantener una conversación con la otra persona.
- Contactos: Se generan datos de una persona, pero no los suficientes para abrir ficha en el sistema de software de la instalación. O contactos que se han generado por promociones (generar base de datos).
- Citas: día y hora que tenemos con una persona. Se contará como cita cuando tengamos definida la cita en el calendario, no será contada como cita el común “me pasaré”. Importante cerrar bien la cita.
- Tours: visita guiada por el centro con el comercial.
- Ventas: cierre de una cuota y firma del contrato para comenzar a utilizar los servicios del centro.
- Referencias: datos que nos ha facilitado otro cliente, y con las que podemos abrir ficha en nuestro sistema de gestión del centro, para que compute en base de datos. nombre y número de teléfono, correo electrónico y fecha de nacimiento.

## **Consecución de los objetivos**

Una vez transcurrido el plazo de consecución del objetivo es tiempo de valorar y comprobar si se ha logrado, en caso negativo se debe analizar por qué y poner soluciones, alternativas o tomar decisiones que nos ayuden a mejorar y alcanzarlo en otra ocasión. En caso positivo será momento de felicitación y premiar al equipo por el buen trabajo y la consecución de aquello que parecía no posible en un principio. Será tiempo de incentivos y regalos especiales.

Además, es interesante plantear nuevos objetivos que nos conduzcan a nuevos retos y metas, cada vez más exigentes.

## **Herramientas de ventas**

Un vendedor necesita una serie de herramientas para la realización de su trabajo que le hagan ser un profesional de la venta. ¿Cuáles son las herramientas que habitualmente necesita llevar y utilizar un vendedor?

A continuación se presentan las más habituales:

1. Tarjetas de visita.
2. Tarifas de precios.
3. Fichas de clientes.
4. Partes diarios donde reporte su actividad.
5. Horarios - Rutas de ventas.
6. Muestras de los productos o folletos con información detallada de los servicios, sobre los que se está trabajando de forma más prioritaria.
7. Argumentarios, con las dudas y objeciones más frecuentes de los clientes así como las respuestas recomendadas que se deben dar.
8. Talonarios: de alta en el centro, de reserva de plaza, de alta de un servicio determinado, etc.
9. Material de venta vigente: folletos, cartelería, vídeos, etc.
10. Agenda.
11. Calculadora.
12. Ordenador.
13. Teléfono.
14. Invitaciones.

## 7.2 El ciclo de ventas y los procesos comerciales.

Para tener éxito de manera continua hay que dominar los distintos niveles del ciclo de ventas, que se dividen en 7 (figura 42), los procesos comerciales (figuras 43 y 44) y todas las tareas que debo ejecutar en cada uno de ellos.

La venta es un proceso, es una serie de pasos concretos y ordenados. Para poder realizar una venta, en general, necesitaremos ir paso a paso en un proceso que nos guíe hasta la realización de la venta. Cuando vamos a un restaurante, generalmente hay unos procesos lógicos que todo el mundo entiende y espera; sería desconcertante para nosotros, que primero nos ofrecieran los postres, después el café, y finalmente el cocido. Lo mismo debe ocurrir en nuestro proceso de venta de entrenamiento personal o del centro, debemos cumplir con el seguimiento de un protocolo bien estructurado. Las **fases del ciclo de venta** son las siguientes:



Figura 41. Fases del ciclo de ventas. Adaptado de Ángel Garrorena, Lean Sales.

1. La fase del *plan* es una de las más importantes. Para empezar a vender hay que tener claro todo lo que hemos hablado en este libro. ¿Cuántos clientes debo conseguir?, ¿Qué tipo de clientes busco?, ¿Qué servicio

les voy a ofrecer?, ¿Cómo se lo voy a comunicar?, ¿Qué objeciones me pueden poner y cómo las voy a superar?. Éstas y otras cuestiones las deberé tener dominadas antes de salir a la calle.

2. La *apertura* es el momento en que hago el primer contacto con el cliente. Este lo podemos hacer de diferentes maneras, una llamada en frío, la visita al club de un nuevo cliente, una llamada al club pidiendo información, una solicitud por correo electrónico, etc. En esta fase es muy importante conseguir llamar la atención y que vea el valor diferencial que ofrecemos. Presentarnos relajados, con una sonrisa, el interesado debe percibir que estamos ahí para atenderle de una forma personalizada. Recordad que somos la imagen de la empresa. A pesar de que lo más importante del entrenamiento personal es el valor del conocimiento del entrenador, y por ello, su apariencia física no debe ser lo más relevante. En Estados Unidos, y probablemente en España también, el motivo principal a la hora de escoger entrenador personal es la apariencia física (Melton et al., 2008). Siguiendo esta idea, es muy importante que mantengamos un cuidado personal adecuado en cuestión de limpieza, vestimenta y físico. Ésto nos permitirá llevar la iniciativa y guiarle por el proceso hasta conseguir cerrar la venta.
3. El *desarrollo* es una fase larga porque corresponde desde la apertura hasta el cierre de la venta. Los pasos que demos durante este proceso serán clave para convertir el cliente.
4. La fase de *seguimiento* es crucial para que no se caigan los clientes. Es el momento en que el cliente se lo está pensando, es un momento en el que el cliente está enfriándose y debemos hacer que nos recuerde para que decida finalmente comprar.
5. La fase del *cierre* es muy importante pero quizá la más complicada de ejecutar. No existe cierre hasta que el cliente paga, gran error de comerciales noveles de contar la venta sin que haya entrado el dinero.
6. El *análisis* consiste en la medición del éxito de tus campañas comerciales. Es normal hacer la apertura a 100 clientes y sólo cerrar 10 (10%), ésto ya sería exitoso. Cuanto más segmentado este el cliente al que hacemos la apertura, más fácil será llegar a un cierre exitoso de la venta. Mide qué porcentaje de conversión tienes de manera general y por canales (web, redes sociales, teléfono, en persona, etc.), e intenta mejorarlo cada día.
7. La *recolección* es una fase muy interesante porque te permite aumentar el dinero que te genera tu cliente (fidelizándolo, venta cruzada, otros) o hacer que te recomiende (referral) a otros amigos/compañeros. Crea nuevas técnicas

para mejorar estos ratios, es más sencillo aumentar el ticket medio de un cliente que conseguir uno nuevo, así que no pierdas la oportunidad.

Para que tengamos unas ventas exitosas es muy importante hacer estas tres tareas:

- Documenta todo lo que ocurre. Nos va a permitir tener un control en cada momento de los problemas que nos hemos encontrado, cómo los hemos solucionado, que buscaban realmente nuestros clientes, etc. Se puede hacer a modo diario.
- Ten un pipeline actualizado con el estado de los clientes. Saber en qué fase está cada uno de tus clientes es clave para saber qué decirle y cómo decirselo en cada momento. Hay clientes que estarán en la última fase antes del cierre de la venta; siendo fácil convertirlos, y habrá otros que aún estén lejos, por lo que habrá que comunicarles otras cosas.
- Forecast. Haz una estimación de la caja que te queda para saber qué tipo de clientes debes cerrar en cada momento. Hay momentos que por falta de caja, necesitaremos hacer un esfuerzo por conseguir los clientes top aunque nos cuesten más tiempo, o viceversa, cerrar unos cuantos que cuesten menos de conseguir pero que nos dejarán menos dinero en su ciclo de vida.
- Mide en términos monetarios a cada cliente. No todos los clientes valen lo mismo, habrá algunos que te dejen 5.000€ y otros 300€. Por ello, es importante saber el potencial que tiene cada uno, el tiempo que voy a mantenerlo y así podré calcular la dedicación y el servicio que darle a cada uno de ellos.

Tras dominar el ciclo de venta, debemos tener claro el proceso comercial (figura 42 y 43), que consta de tres etapas de la gestión de la venta en relación con el tiempo.

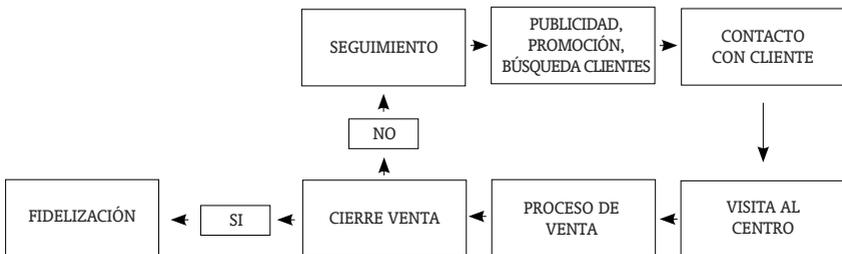


Figura 42. Proceso comercial.

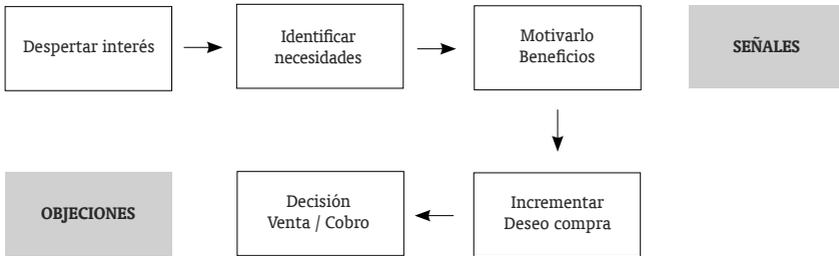


Figura 43. Proceso comercial II.

Las etapas del proceso comercial son la PRE-VENTA (51,9%), la ENTREVISTA (38,1%) y la POST-VENTA (10%). A continuación se muestran las tareas en cada etapa:

### Preventa

Se trata del conjunto de prestaciones y servicios que se ofrecen antes de la venta.

- Planificación.
- Realización de acciones comerciales.
- Investigación sobre la competencia.

### Entrevista

La entrevista es el núcleo/corazón de la venta. La primera impresión que se lleva el cliente, de las primeras palabras y pasos hacia el cliente.

- Alcanzar el objetivo de ventas induciendo al entrevistado a tomar su mejor decisión de compra.

### Post-venta

Esta fase de la venta consiste en todos aquellos esfuerzos que se hacen después de la venta para satisfacer al cliente. Una venta no concluye nunca. Hay que mantener siempre al cliente satisfecho.

- Asegurar la satisfacción del cliente. Disfrutar. Fidelizar a nuestros clientes.
  - Resolver problemas, seremos su referente en la instalación.
- Obtención de referencias (amigos, familiares, etc.).

### **7.3 Técnicas de venta**

Durante el periodo de la preventa, tendremos que ser conscientes que mientras desarrollamos todas las acciones de marketing, conservaremos parte de nuestro equipo en la propia instalación para el desarrollo de las acciones dentro del propio centro. Nos encontramos en la fase en que el cliente potencial visitará nuestro centro y un porcentaje de ellos lo harán por la curiosidad que hemos despertado y no porque tengan la necesidad de entrenar con nosotros.

#### **Presentación del Centro:**

Protocolo de venta dentro del centro.

- a. Recepción.
- b. Tour.
- c. Presentación precios.
- d. Objeciones.
- e. Cierre.
- f. Recomendación.
- g. Seguimiento y Control.

#### ***a. Recepción del Cliente:***

En este momento, inicialmente nos presentamos nosotros mismos, y conocemos a continuación su nombre y primer apellido. El nombre debemos utilizarlo al menos 3 veces en toda la conversación. Utilizaremos nuestra mejor sonrisa para recibir a esta persona.

Sobre la bienvenida, datos a tener en cuenta:

Desde el principio debemos despertar o acrecentar el interés por la instalación, haciendo preguntas muy concretas para obtener información interesante:



**b. Tour del centro:**

Una vez que conocemos más a fondo a la persona que tenemos delante, sabemos lo que quiere y hemos conseguido empatizar con ella, realizaremos un tour por nuestra instalación. Lo ideal para estos casos es que tanto la presentación como este tour sea de forma personal, pues así conocemos a la persona y sabremos en qué aspectos incidir.

No se debe comenzar este tour si aún no hemos detectado el botón emocional de la persona. Nos encontraremos con situaciones en las que el cliente enseguida nos diga qué es lo que busca, pero no siempre es así, y podremos encontrarnos con todo lo contrario. Para ello tendremos que realizar de forma clara las preguntas que se indican en la hoja anterior.

Durante el tour haremos especial hincapié sobre lo que más le gusta. ¿Cuánto tiempo emplearemos? Aquello que precise nuestro cliente, tendremos a la persona con prisa, y a la persona que se quedaría todo el día hablando con nosotros, para ello deberemos ser sutiles, e intentar reconducir y saber llevar tanto a un extremo como a otro. Indicaciones a tener en cuenta durante esta visita:

- Caminar al lado, nunca delante ni atrás de la persona, pues puede generar miedos e inseguridades...
- Intenta cerrar su incorporación durante la visita: “Pruebas de cierre”. Para ello hablaremos siempre dando por hecho que ya es socio. “El próximo día cuando venga a entrenar tiene que depositar aquí su ropa y bolsa de aseo....”.

Una vez que hemos realizado esta visita por nuestro centro, añadimos para el posible cierre de la venta una valoración antropométrica inicial, ya que gracias a nuestro software tenemos la posibilidad de hacerlo en tan sólo unos minutos. Si no hemos sido capaces de conseguir su email, o no tiene (aún hay muchas personas que no tienen una cuenta de correo electrónico) imprimiremos esa valoración y se la daremos en papel. Si la persona nos aporta su e-mail (es el objetivo porque aumentamos la base de datos del centro) automáticamente realizada esta valoración le llegará al correo electrónico.

Durante la valoración quítale hierro al asunto, pues algunos valores no serán positivos, no pasa nada, es una buena herramienta para convencerle más aún de que necesita comenzar a moverse y de que está en las mejores manos, pues somos un centro especializado en cuidar de las personas a través de la actividad física. Antes de presentar los precios, hay que realizar un **resumen de aspectos positivos**, resumiendo todo lo que nos ha dicho: “Muy bien, entonces

hemos dicho que nos duele mucho la espalda y queremos comenzar a cambiarlo, además eres consciente de lo importante que es para ti sentirte bien...”.

### ***c. Presentación Precios:***

Nos encontramos en ese momento en que para algunos es el momento del pánico... “sí todo perfecto, pero esto... ¿cuánto cuesta...?. Una vez realizado el tour, nos sentamos con el cliente, para hacerle la presentación de precios y ofrecerle la mejor tarifa que se ajusta a sus necesidades. (No abrumar al cliente con todas las tarifas que existen en el centro).

- Siempre hay presentar el 100% de la matrícula para establecer valor.
- Si está de acuerdo (ALTA), rellenamos los datos necesarios y le presentamos a un técnico para que inicie su entrenamiento.
- Si presenta dudas, objeciones, tendremos que saber cuáles son y rebatirlas. Si no somos capaces de captarle en ese momento, proponemos e invitamos a que pruebe nuestros servicios con una sesión. De tal modo, que ese día que venga a probarla seamos capaces de volver a sentarnos con él y proceder al cierre.

### ***d. Objeciones***

Si tras preguntar al cliente que si procedemos a firmar el contrato y presenta alguna objeción hay que tener muy presente las siguientes indicaciones:

1. No perder el buen feeling generado en la fase del tour. Hay que seguir manteniendo el contacto con el cliente, seducirle. Contacto visual con ellos todo el tiempo que podamos.
2. Saber jugar con los silencios, ¿Cómo lo ves?, ¿Cuál te parece mejor?, ¿Qué es lo que no te termina de convencer? Hay que darles tiempo para que se expresen y nos cuenten cuales son sus dudas.
3. Recordad los motivos por los que quieren estar con nosotros, tras la entrevista ya sabemos cuáles son sus objetivos y que con nosotros pueden conseguirlos.
4. ”Quiero pensarlo” es muy común. “Venía solo por curiosidad”. A esto hay que responder: ¿Hay algo que no te ha quedado claro? ¿Qué te hace dudar...? Y de nuevo ese silencio. (Recuerda empatizar, soltar una broma puede relajar el ambiente).

5. Aislar la objeción. A veces el cliente da muchas vueltas a una cierta objeción, por lo tanto habrá que hacer la pregunta de ¿Qué es lo que te hace dudar?, o, ¿Esto es lo único que te hace dudar? Una vez aislada se pasará a rebatirla, siempre desde la simpatía, con ánimo constructivo y tratando de dar una solución.

Para que las objeciones no nos pillen por sorpresa y tengamos una buena capacidad de respuesta, es muy interesante hacer un listado de las típicas objeciones que nos hacen los clientes, poniendo al lado posibles salidas o respuestas que veamos nos vayan funcionando.

## e. Cierre de la venta

Sencillos métodos para el cierre de la venta.

1. **La pregunta de cierre:** Una de las mejores técnicas es realizar la pregunta de cierre directamente. Debe ser directa, corta y afirmativa. “*Entonces Pedro, ¿Cuándo empezamos a entrenar?*”, “*María, ¿Pasamos entonces a rellenar el alta?*”. En la pregunta de cierre siempre añadimos el nombre de la persona (es una pregunta de compromiso) y la hacemos de forma directa si estamos muy seguros, si no lo estamos la haremos en condicional: “*María, ¿Cuándo empezaríamos a entrenar?*”.

Técnica no-verbal:

- *Postura erguida:* Mantener una postura erguida, sin estar demasiado echado hacia adelante (muestra interés por cerrar). En el cierre hay muchas tensiones y muchas personas acaban por moverse inconscientemente, cambian de postura, etcétera. *Tranquilidad,* mantener una actitud tranquila transmitirá más confianza al futuro socio. No te muevas más de la cuenta o se interpretará como nerviosismo.
- *Silencio:* la fase de cierre de la venta es una fase llena de preguntas valientes y tensiones. Después de cada pregunta de cierre, debemos de mantener silencio, para que la otra parte revele sus cartas e intenciones. No mantener ese silencio tan necesario hará que la otra parte nos perciba inseguros (y de nuevo, o no cerrará o insistirá en una rebaja del precio).
- *Mirada:* mirada fija en nuestro cliente tras preguntas que inviten al compromiso, retirar ésta se puede interpretar como un signo de debilidad.

2. **Comprometernos con algo:** Si no cerramos es porque se está produciendo un equilibrio de fuerzas. En ocasiones comprometernos a algo puede hacer que la otra parte de ese paso necesario que queda para el cierre. “Si realizamos hoy el alta, me comprometo yo mismo/a a reducir la matrícula hasta el 75%”.
3. **Revelar algo:** Cuando las cosas están tensas la sinceridad se agradece. Hacer una pequeña revelación de información puede ser de ayuda. Es una forma de ganarnos su confianza. “Juan, si comienzas hoy a entrenar con nosotros obtendremos un socio más y tú ganarás en salud y estado físico.”
4. **Investigar:** Algunas preguntas ayudan a clarificar la mente del socio. “Mario, ¿qué te impide tomar la decisión?”
5. **Darlo por hecho:** Tenemos que hablar como si ya diéramos por hecho que hoy mismo comenzará a entrenar con nosotros. En el momento del tour utilizar siempre este tipo de frases “María, cuando vengas a entrenar tendrás que pasar por este acceso”. Es una de las formas de pasar de puntillas sobre el cierre y saltar esa barrera.
6. **El resumen:** Una vez que nos sentemos con el socio, deberemos repetir las condiciones acordadas y finalmente hacer la pregunta de cierre.
7. **Utilizar coletillas:** Las coletillas finales de las frases se utilizan para conseguir el SI de nuestro cliente. El SI condiciona hacia el acuerdo final, por eso es tan importante. De esta forma muchas de las frases que utilizemos acabarán con este tipo de tags “María comenzarías este mes ¿Verdad?”, “¿Es así?”.
8. **La lista de ventajas:** Resumir todas las ventajas de la posible alta y finalmente lanzamos la pregunta de cierre: “Al empezar a entrenar con nosotros, realizaremos esa primera valoración corporal para ajustar y guiar más su entrenamiento. Además, con nuestra fácil forma de pago, con dejar una señal hoy mismo podrás utilizar las instalaciones. Por otro lado y como le he comentado anteriormente si lo dejamos hoy hecho, la matrícula se quedará al 75%. Después de todas estas ventajas, ¿Qué me dice al respecto?”

Una vez superadas las objeciones si las hubiera se procede al alta del cliente y la firma del contrato de socio.

## Técnicas de cierre de ventas.

### Cierre por conclusión.

Con este tipo de cierre, logras llegar a la conclusión de que tu cliente sí quiere o necesita lo que tú le ofreces. Para ello es eficaz, repetirte en tu mente “sí lo

quiere, sí lo quiere”. Esto es un estado mental (tu estado mental, no el de la otra persona) porque cuando tu interlocutor no te da retroalimentación, te haces a la idea de que no le interesa y empiezas prácticamente a despedirte. Por lo tanto, ha empezado una desconexión mental que después te lleva a la despedida física. Pero todo ha sido provocado por tu estado mental negativo. Cuando estás pensando “sí lo quiere, sí lo quiere” das lo mejor de ti mismo.

Esa desconexión mental es fácil tenerla cuando te encuentras con una persona impasiva como si tuviera cara de piedra (no dicen ni sí ni no, son indiferentes, están muy serios). Debemos pensar que “sí lo quieren”. ¿Reconoces a alguien así a tu alrededor? Seguro que sí.

### ***Cierre por doble alternativa.***

Se trata de ofrecer siempre dos opciones.

Si damos una doble alternativa, la persona optará por una de las dos por inercia. Así es más fácil elegir. Después de plantear la alternativa, **guardamos silencio hasta que conteste.**

Por ejemplo, si estás en una llamada y el objetivo es conseguir la cita, pero esa persona insiste en conocer los precios y detalles por teléfono, coméntale: “Te lo voy a explicar con todo lujo de detalles, es por eso que quiero verte ¿cuándo nos vemos entonces? ¿Mañana o pasado?”. Y si siguen insistiendo con preguntas, volver a decir: “Esos y más detalles que te estarás preguntando te los voy a contar mañana, ¿cuándo prefieres? ¿Sobre las 16 o algo más tarde, sobre las 20 h.?”. De esta manera, a sus preguntas respondo con otra pregunta en la que ofrezco siempre 2 alternativas. Recuerda que NO debes preguntar nunca: ¿Cuándo quieres qué quedemos? Porque entonces estás dando la oportunidad de que te digan: Cuando tenga tiempo.

### **¿Qué ocurre si no se cierra la venta?**

- Si no se consigue cerrar la venta, deberemos plantar semilla para el futuro. ¿Qué hemos hecho mal?, ¿aún podíamos hacer algo?, analizar cómo ha sido el ciclo de relación con el cliente. Dejar todo anotado para su posible captación futura.
- Tendremos que tomarnos cada oportunidad que se nos presente con los clientes, como si fuera la última, saber jugar a la hora del cierre de la venta.
- No desmotivarse, una no venta no indica que no sepas vender, quizá era una ocasión muy difícil y poco podíamos hacer. Tómatelo como un reto ante tu siguiente venta.

- “Piénselo. No deje pasar esta oportunidad, ya que la promoción es válida durante este mes. Déjenos su teléfono y si le parece bien le llamo en unos días” Le dejo mi tarjeta personal. Ya sabe que estoy a su disposición para lo que estime necesario.

## **20 fallos más comunes**

1. PERDER LA PASIÓN. Fórmula del éxito: Ilusión + pasión. Si nosotros no nos creemos lo que estamos vendiendo, el cliente nunca se lo creará.
2. NO ESCUCHAR AL CANDIDATO. Atento a todas las pistas que nos puede ir dando sobre sus necesidades y a cómo llegar a despertar esa emoción con el cliente. Si dejamos de escuchar a nuestro cliente, se nos perderán aspectos de información que pueden sernos muy útil a la hora de la venta.
3. DISTRAERSE. Procurar no perder ese rango de atención durante la cita con el cliente.
4. NO HACER SEGUIMIENTO A TODOS LOS CANDIDATOS. Al final si el ciclo de vida de un cliente no perdura en el tiempo y lo abandonamos será una mala gestión por parte del comercial.
5. DESCUIDANDO TU IMAGEN. Nuestra propia imagen refleja lo que queremos vender.
6. NO ORGANIZANDO TODAS LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO. Una desorganización en el trabajo del comercial puede llevar a una situación de caos.
7. TENER PRISA. Se la contagiaremos al cliente. Debemos mostrar una posición tranquila y de confort.
8. NO ENCONTRANDO EL BOTÓN EMOCIONAL CON UN ANÁLISIS DE NECESIDADES CORRECTO. Si no sabemos dónde atacar, no sabremos qué herramientas utilizar con el cliente.
9. DESCONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA. Debemos de saber con qué estamos jugando, para poder debatir a la hora de defender nuestra instalación como la mejor para ese cliente.
10. NO PLANIFICANDO TU DÍA CON EFICACIA. Acumulación de citas, citas sin atender, tiempos de espera, etc.
11. NO PIDIENDO LA VENTA. Tienes que ser sutil a la hora de vender, que no se note que tu objetivo final es esa venta, si no que poco a poco encamines y reconduzcas al cliente a que él solo sienta las ganas de empezar a entrenar en nuestra instalación.

12. TOMANDO LOS RECHAZOS PERSONALMENTE. No te tomes las críticas que pueda aportar el futuro socio como algo personal.
13. ENFOCÁNDOTE EN LA NEGATIVO. Trata de transformar los aspectos negativos en algo positivo. Utiliza siempre palabras positivas y trata de cambiar esos No por una palabra positiva.
14. CONVERTIRSE EN SATISFECHO. Siempre hay algo por mejorar.
15. PERDIENDO LA CONFIANZA. Muéstrate seguro de lo que ofreces y confiado, si no tienes confianza en ti, no se la transmitirás al usuario.
16. NO TRABAJANDO EN EQUIPO. Al final todos trabajamos en una misma dirección, mayor número de ventas, mayor plus y beneficios para todos.
17. NO CONOCIENDO LO QUE OFRECE TU GIMNASIO. Tener constancia de todas las posibilidades que estamos ofreciendo a los clientes.
18. PROMETER SIN CUMPLIR. Nunca prometas algo que sabes que no se va a cumplir. “Si usted se apunta aquí en dos semanas habrá perdido 10 kg”.
19. TRABAJANDO DURAMENTE PERO SIN INTELIGENCIA. No hay que trabajar solo emocionalmente, la inteligencia propia será la que predomine a la hora de realizar tus acciones de trabajo.
20. NO CREANDO BUENAS IMPRESIONES. Crea una buena impresión del centro. Que el cliente se lleve la mejor cara de la instalación deportiva a la que está acudiendo.

A veces el cliente quiere darse de alta y nosotros queremos que se dé de alta, pero algo pasa que no se cierra la venta. Aquí es donde comienzan las técnicas de cierre. Si te conviertes en un excelente “cerrador” avanzarás mucho más rápido en tus objetivos. Ten en cuenta que con cada persona puedes asumir 2 papeles: bien eres el “cerrador” o bien eres el “cerrado” por la otra persona. Tú decides qué papel deseas asumir.

#### **f. Recomendación:**

- Aprovecharemos el alta del nuevo cliente para ofrecerle la opción de una recomendación a amigos o familiares dándole una invitación o pase de prueba o una prueba de valoración y que pueda entregarla a quien considere.
- Si se puede anotaremos el teléfono de la persona recomendada para hacer el seguimiento o agendar con ella la promoción.
- Acuérdate de despedirte. Acompaña al cliente a la puerta del centro. En el momento de despedirte, dar por hecho que nos veremos pronto: “Vale Luis, mañana nos vemos, que pases un buen día”.

*Consideraciones en Jornadas de Puertas Abiertas:*

Tenemos que contemplar la posibilidad que durante el periodo de “puertas abiertas” pueden aparecer estas situaciones:

1. Que estas jornadas se vean desbordadas.
2. Que consigamos tener citas cerradas con grupos de empresa, vecinos, etc.

De este modo, la presentación/tour de nuestra empresa se desarrollará por grupos. Para ello se utilizará directamente la hoja de bienvenida expuesta anteriormente, que ellos mismos rellenarán durante los “tiempos de espera”.

En la presentación no será necesario preguntar por el nombre de cada uno, preséntate tú, pero no dirigirte a los clientes por su nombre, puesto que quizá se olviden y acabes llamándolos por otro nombre que no sea el suyo.

En la presentación de precios realizar una genérica de “cuotas tipo”, remarcando, que tras la cita en la valoración antropométrica, se les hará una tarifa personal ajusta a lo que realmente necesiten.

## **g. Seguimiento y Control**

Una vez que ha finalizado este periodo de venta es necesario ordenar la base de datos que se ha generado.

- Agendar las citas con las valoraciones pendientes que tenemos.
- Llamada personalizada de todas las personas que no fueron altas, conseguir una nueva cita para que vengan al centro. En este momento el centro ya estará operativo y podrán ver qué tipo de trabajo se está desarrollando.

### *Gestión base de datos*

A medida que la cartera de clientes de un entrenador o centro crece, resulta más compleja su gestión, por la cantidad de datos con los que se trabaja. Tener un buen control de horarios, objetivos, facturación, comunicación con los clientes, etc., resulta dificultoso si son muchos datos. Por ello, llega un momento que es necesario contar con el apoyo de una herramienta tecnológica de gestión de clientes. La más utilizada es el CRM que nos generará automáticamente una base de datos en nuestra cuenta de administrador, disponible en la nube. Además, tendremos todos los datos disponibles y podré programar avisos en caso de impagos u otros problemas.

## 8. Atención al cliente.

Jan Carlzon, ex director ejecutivo del Grupo de Aerolíneas Suecas SAS ya lo comentó en su momento: *“El momento de la verdad es: El preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo”*.

No necesariamente tiene que ser ese momento un contacto con nuestro comercial, recepcionista o entrenador, desde el momento que tiene interés por nuestro centro y nos visita a través de la web o redes sociales ese momento también es de verdad. Cuando llega a nuestro centro y toma contacto con la instalación, la señalética, el equipamiento e incluso el olor que trasmite, ese momento también es de verdad. Y todos esos momentos debemos controlarlos y analizarlos.

Debemos tener en cuenta que el cliente desconoce nuestra situación, éxito, fracaso, procesos que utilizamos, estrategias, etc., sólo percibe lo que nosotros hacemos por él en ese momento y a partir de ahí valora la calidad de nuestro servicio.

Por tanto, nuestro servicio deberá encontrar como camino a seguir, que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente. Cuando las necesidades del cliente no se ven satisfechas en un momento de la verdad, conocemos este hecho como momento crítico de la verdad.

Los **momentos de la verdad** no suelen improvisarse y dejar al azar, normalmente se disponen en una secuencia lógica y medible que nos permitirá identificar de forma precisa las mejoras que deberemos implementar para proporcionar un mejor servicio.

La forma más sencilla de representar dichos momentos es a través del **ciclo del servicio**, el cual desarrolla un proceso de forma visual de aquellos momentos que se construyen en base a la experiencia del cliente con el servicio (figura 45 y 46).

Así pues, el ciclo de servicio se pone en marcha cada vez que un cliente se pone en contacto con nuestro servicio. Así como hay numerosos momentos de la verdad en nuestros centros también los hay de ciclos de servicio. A continuación mostramos dos ciclos de servicios más comunes con sus momentos de la verdad representados a nivel Comercial y a nivel Técnico, donde el cliente interactúa con el personal y nuestra instalación.



Figura 45. Ciclo Servicio técnico (elaboración propia).

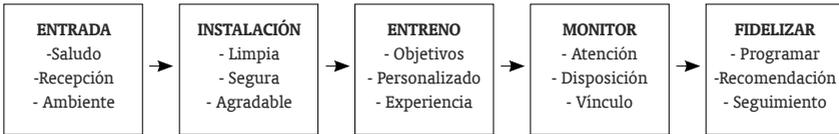


Figura 45. Ciclo Servicio Comercial (elaboración propia).

Si en estos procesos nuestro servicio es el adecuado, tenemos que estar tranquilos, si sabemos lo que ofrecemos y estamos convencidos de que nuestro centro es especial, seguramente le habremos transmitido esa misma sensación al cliente. Somos conscientes de que debemos transmitir confianza al cliente, somos profesionales del sector y por ello sabemos que nosotros cuidaremos de esa persona.

A pesar de esto, en muchas ocasiones las personas aún son reacias a poder empezar un nuevo estilo de vida. Aún nos queda mucho camino para hacer ver que la actividad física debe estar incluida dentro del día a día de todos como puede ser el comer o el dormir.

Seamos pues conscientes de trabajar de forma adecuada los diferentes momentos de la verdad que se nos presentan con nuestros clientes desde una visión profesional y empática, muy recomendable que puedas vivir en propia persona los Ciclos de Servicio para saber cómo se desarrollan, sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

Nuestro éxito dependerá fundamentalmente de la demanda de nuestros clientes, por eso es esencial conocerlos. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si no satisfacemos las necesidades y deseos de nuestros clientes tendremos una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades que hacemos. El mercado ha cambiado de forma dramática. La presión de la oferta y la saturación nos obliga a pensar y actuar con criterios distintos para captar y fidelizar a esos “clientes escurridizos” que no mantienen “lealtad” ni con las marcas ni con las empresas. ¿Cuáles son entonces los aspectos esenciales de un cliente?

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

Cada uno de nosotros deberemos responder preguntas tales como: ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Con quién?, ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios?.

Estos interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez.

Por otra parte, cada vez más el público objetivo, decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. Llega la hora entonces de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores “me elijan a mí”?.

Si uno abre simplemente la puerta del local y espera a que vengan los clientes, ¿Vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Por qué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que hoy hago para crecer? ¿Y para subsistir?.

## **8.1 Cómo actuar ante un cliente.**

Para ofrecer un buen servicio, el cliente debe percibirlo y nosotros desarrollar todos aquellos aspectos necesarios para conseguirlo.

Éstos son algunos de los aspectos que deberemos tener en cuenta para una buena atención al cliente:

- **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: “Estaré con usted en un momento”.
- **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

## LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta y nuevamente comunicamos ante esa respuesta.

Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

### *a. Comunicación verbal*

Es la que expresamos mediante el uso de la voz:

- Saludar al cliente con calidez . Esto hará que el cliente se sienta bienvenido.
- Ser precisos. No se deben utilizar frases como “Haré lo que más pueda”.
- No omitir ningún detalle .
- Pensar antes de hablar . Cuanto más sepamos acerca del cliente, mejor lo

vamos a atender. Pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar nos dará la posibilidad de transmitir nuestro mensaje.

### **b. Comunicación no verbal**

La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

Utilicemos la sonrisa, postura, vestimenta, gestos, que son ejemplos de la comunicación no verbal, para capitalizar la satisfacción del cliente.

## **El uso del teléfono**

Una de las formas de tomar contacto con el cliente es mediante el uso del teléfono. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación.

Para ello podremos utilizar guiones específicos (*script*) en función de las diferentes acciones que realicemos. A continuación incluimos varios ejemplos de comunicación con el cliente mediante el teléfono para situaciones concretas en que nos encontraremos:

### 1. Cumpleaños:

- **Socios:** tendremos que mantener actualizada la base de datos para que cada día tengamos un listado con el cumpleaños de nuestros socios, y podamos llamarles para felicitarles, y ya no sólo eso, sino ofrecer la oportunidad de que venga a su sesión con un familiar o amigo (de este modo estamos generando un nuevo contacto).

#### **TELEMARKETING:**

Hola [NOMBRE DEL SOCIO], FELIZ CUMPLEAÑOS ¿Qué tal estás? (tras darte las gracias preguntan quién eres) PUES SOY [NUESTRO NOMBRE], y te llamo de [NOMBRE CENTRO], Por ser tu día, tenemos un regalo especial para ti, Puedes venir con un familiar o amigo a tu próxima sesión con nosotros. ¿Cómo lo ves? \_\_ muy bien, pues pregunta por [NUESTRO NOMBRE], y te doy la invitación para tu familiar/amigo en persona. Hasta luego y que pases un día genial.

- No socios: puede ser que ya no entrene con nosotros o que nunca haya llegado a ser socio, de este modo llamaremos también para felicitar el cumpleaños, invitándole a recibir una sesión totalmente gratuita que esa persona elija.

**TELEMARKETING:**

Hola [NOMBRE DEL SOCIO], feliz cumpleaños ¿Qué tal estás? (TRAS DARTE LAS GRACIAS PREGUNTAN QUIEN ERES) pues soy [NUESTRO NOMBRE], y te llamo de [NOMBRE CENTRO] Estuviste por aquí conociéndonos (o inscrito) en \_\_\_\_, ¿lo recuerdas? Por ser tu día, tenemos un regalo especial para ti, 1 SESIÓN gratuita del entrenamiento que tú elijas ¿Qué te parece? ¿Cuándo te pasarías a recogerlo para poder entregarte yo el regalo personalmente? (CERRAR CITA). Ok perfecto, nos vemos el \_\_\_\_, ¡Que pases un día genial!.

NO QUIERE REGALO ¿Estás seguro que no quiere venir a entrenar con nosotros? Nuestro personal estará encantado de recibirte y poder saludarte.

**2. Visitas – Citas:**

- Llamada a 1/2 días de la visita al centro.

Hola [NOMBRE DEL CONTACTO] ¿Cómo estás?, soy [NUESTRO NOMBRE] y te llamo de [NOMBRE CENTRO], ¿Qué tal? Era para que me comentara qué tal se sintió en nuestro centro, ¿le gustó?, ¿se sintió a gusto? HACERLE RECORDAR ESE MOMENTO, (Mencionarle lo que percibimos que más le llamara la atención del centro) ¿no se anima a quedarse con nosotros? (Recordatorio caducidad promoción matrícula o pack) En función a su respuesta y en la fecha en que nos encontremos, proponerle volver a venir y cerrar una cita para hablar más tranquilamente y ver que se puede hacer, o si estamos a últimos de mes proponer regalar los últimos días gratis, etc. CERRAR CITA.

- 2º Y 3º LLAMADA DE SEGUIMIENTO A INVITACIONES RECIENTES

A veces, tras la primera llamada a los 2 días no hemos podido cerrar una cita, por ello insistir: Hola [NOMBRE DEL CONTACTO] ¿Cómo estás?, soy [NUESTRO NOMBRE] y te llamo de [NOMBRE CENTRO], ¿Qué tal? Me gustaría que me contaras un poco como fue tu visita por el centro. ¿Estuviste

agosto?, ¿qué te parece si te pasas por aquí y comenzamos a entrenar hoy mismo? Se te acaba ya la promoción (CERRAR CITA).

**Falta de tiempo.** Estamos aquí de (HORARIO DEL CENTRO), si tú me dices una hora, yo me comprometo a estar aquí para poder atenderte personalmente.

- Llamada a los 3 meses de la visita al centro.

Hola [NOMBRE DEL CONTACTO] ¿Cómo estás?, soy [NUESTRO NOMBRE] y te llamo de [NOMBRE CENTRO] ¿Qué tal? ¿Al final no te decidiste por venir? ¿Qué pasó?

**Precio Elevado.** Gracias permítame explicarle que por (TARIFA ESPECIFICA A ESA PERSONA) Estarás más sano, reducirá su rutina diaria y además mejorará su estado físico y de salud. Le propongo venir a entrenar una sesión gratuita, y así además vemos si podemos ajustar precio. ¿Le parece? (CERRAR CITA).

**Ya está satisfecho en su gimnasio actual / No quiere cambiar** (tener en mente puntos débiles de la competencia) ¿Conoce los servicios de nuestro centro? Recaltar nuestros puntos fuertes e invitar a entrenar 1 día junto con acompañante.

**NO DEFINITIVO** Gracias por su tiempo [NOMBRE DEL CONTACTO] que tenga un buen día. **INTERESADO** ¿Por qué no se pasa por aquí y vemos cuál es la tarifa que más se ajusta a sus necesidades? Hoy mismo si quiere podemos atenderle, además si se pasa hoy si quiere primero vuelva a probar nuestro centro con la invitación de 1 día. (CERRAR CITA)

**NO INTERESADO** Entiendo que no le interese, no obstante, ¿Conoce a alguien, de su familia o amigos que pudiera interesarle? [Conseguir CONTACTO o dejar TELÉFONO para que llame REFERIDO]

Gracias por su tiempo [NOMBRE DEL CONTACTO] que tenga un buen día.

### 3. Invitaciones:

- Llamada a los 2 días de la invitación

Hola [NOMBRE DEL CONTACTO] ¿Cómo estás?, soy [NUESTRO NOMBRE] y te llamo de [NOMBRE CENTRO], ¿Qué tal? Era para que me comentara qué tal se sintió en nuestro centro, ¿le gustó?, ¿se sintió a gusto? ¿Qué estuviste probando? HACERLE RECORDAR ESE MOMENTO, ¿y qué tal luego ... agujetas? (RISA) ¿Probó también nuestra zona de relax con zumos naturales? (TRANSMITIRLE NUESTROS MEJORES VALORES DE LA INSTALACIÓN)

¿no se anima a quedarse con nosotros? (Recordatorio caducidad promoción matrícula o pack) En función a su respuesta y en la fecha en que nos encontremos, proponerle volver a venir y cerrar una cita para hablar más tranquilamente y ver que se puede hacer, o si estamos a últimos de mes proponer regalar los últimos días gratis, etc. CERRAR CITA.

• 2º Y 3º LLAMADA DE SEGUIMIENTO A INVITACIONES RECIENTES

Hola [NOMBRE DEL CONTACTO] ¿Cómo estás?, soy [NUESTRO NOMBRE] y te llamo de [NOMBRE CENTRO], ¿Qué tal? Me gustaría que me contaras un poco cómo fue tu visita por el centro. ¿Estuviste a gusto?, ¿qué te parece si te pasas por aquí y comenzamos a entrenar hoy mismo? Se te acaba ya la promoción (CERRAR CITA)

**Falta de tiempo.** Estamos aquí de (HORARIO), si tú me dices una hora, yo me comprometo a estar aquí para poder atenderte personalmente.

• LLAMADA A LOS 3 MESES DE LA INVITACIÓN

Hola [NOMBRE DEL CONTACTO] ¿Cómo estás?, soy [NUESTRO NOMBRE] y te llamo de [NOMBRE CENTRO], ¿Qué tal? ¿Al final no te decidiste por venir? ¿Qué pasó?

**Precio Elevado.** Gracias permítame explicarle que por (TARIFA ESPECIFICA A ESA PERSONA) Estarás más sano, reducirá su rutina diaria y además mejorará su estado físico y de salud. Le propongo venir a entrenar durante 1 semana gratis, y así además vemos si podemos ajustar precio. ¿Le parece? (CERRAR CITA).

**Ya está satisfecho en su gimnasio actual / No quiere cambiar** (tener en mente puntos débiles de la competencia) ¿Conoce los servicios de nuestro centro? Recaltar nuestros puntos fuertes e invitar a entrenar 1 día junto con acompañante.

**NO DEFINITIVO** Gracias por su tiempo [NOMBRE DEL CONTACTO] que tenga un buen día.

**INTERESADO** ¿Por qué no se pasa por aquí y vemos cuál es la tarifa que más se ajusta a sus necesidades? Hoy mismo si quiere podemos atenderle, además si se pasa hoy si quiere primero vuelva a probar nuestro centro con la invitación de 1 día. (CERRAR CITA)

**NO INTERESADO** Entiendo que no le interese, no obstante, ¿Conoce a alguien, de su familia o amigos que pudiera interesarle? [Conseguir CONTACTO o dejar TELÉFONO para que llame REFERIDO]

Gracias por su tiempo [NOMBRE DEL CONTACTO] que tenga un buen día.

#### 4. Referencias y Día de prueba (gratis):

- **LLAMADA A LOS 2 DÍAS DE PASAR EL DÍA GRATIS**

Hola (NOMBRE DEL CONTACTO) soy (NUESTRO NOMBRE) de [NOMBRE CENTRO], ¿Qué tal? Te llamaba para ver qué tal se había dado tu entrenamiento con nosotros ¿cómo te has sentido? \_\_\_\_\_ ¿Has sido informado de la tarifa que mejor se adapta a ti? SI, ¿y qué te parece? ¿Por qué no te animas a venir y seguir entrenando con nosotros? NO, ¿Por qué no te pasas por aquí y te informamos de la tarifa que mejor se adapta a ti para que puedas seguir progresando en tus entrenamientos con nosotros?

**INTERESADO** Perfecto, (CERRAR CITA)

- **LLAMADA A LOS 3 MESES DE TERMINAR DE USAR EL DÍA GRATIS**

Hola (NOMBRE DEL CONTACTO) soy (NUESTRO NOMBRE) de [NOMBRE CENTRO], ¿Qué tal? ¿Te acuerdas de aquel día que estuviste entrenando con nosotros? ¿Qué tal? ¿Qué te pareció? ¿Has empezado a cuidarte al final? ¿Por qué no te pasas por aquí y nos vemos de nuevo? (CERRAR CITA)

- **LLAMADAS DE SEGUIMIENTO A GENTE QUE VINO HACE 3 MESES A USAR EL DÍA GRATIS Y TIENE POSIBILIDADES DE APUNTARSE.**

Hola (NOMBRE DEL CONTACTO) soy (NUESTRO NOMBRE) de [NOMBRE CENTRO], ¿Qué tal? ¿Te acuerdas de aquella semana que estuviste con nosotros? ¿Qué tal? ¿Qué te pareció? ¿Por qué no te pasas por aquí y nos vemos de nuevo? Podemos concretar una cita hoy mismo, para que desde hoy comiences a entrenar de nuevo con nosotros. (CERRAR CITA)

#### 5. Base de Datos:

- **Socios que lleven a partir de 3 meses con nosotros.**

Hola (NOMBRE DEL CONTACTO) soy (NUESTRO NOMBRE) de [NOMBRE CENTRO], ¿Qué tal?, sólo llamaba para informarte de que me han designado como tu asesor personal para cualquier cosa que necesites en relación con el centro, ¿cómo te encuentras con nosotros? (ANOTAR LO QUE NOS COMENTE).

También quería preguntarte si tienes algún familiar o conocido que es-

tuviera interesado en venir a ponerse en forma con nosotros para poder ofrecerte una invitación para que vengan y nos conozcan y así te acompañen en tu entrenamiento.

SI TE DEJAN SU TELÉFONO Y NOMBRE -- LLAMADA.

SI SE PASA A POR LA INVITACIÓN INTENTAR CERRAR DÍA QUE VIENE CON ESA PERSONA.

## 6. Gestión base de datos de Bajas:

- Llamada a los 3 meses de la baja.

Hola [NOMBRE DEL CONTACTO] ¿Cómo estás?, soy [NUESTRO NOMBRE] y te llamo de [NOMBRE CENTRO], ¿Qué tal? ¿Puedo preguntarle por qué no ha vuelto?

**No tengo tiempo:** (Explicar todo el horario en caso necesario) Indicarte que con que seas capaz de venir 2 o 3 días a la semana 30 minutos, conseguirás todos los beneficios que la actividad física te aporta, ¿Recuerdas cómo te sentías cuando estabas entrenando?... además puedo hablar con los entrenadores para que te preparen un programa de entrenamiento específico para tu franja de tiempo, en 30 minutos no querrás más, últimamente lo están utilizando mucho y viene genial para gente como nosotros, que se nos queda corto el día.

**Precio Elevado.** Gracias permítame explicarle que por (TARIFA ESPECIFICA A ESA PERSONA) Estarás más sano, reducirá su rutina diaria y además mejorará su estado físico y de salud. Le propongo volver a venir a entrenar un día, y vemos si podemos ajustar precio. ¿Le parece? (CERRAR CITA).

**Cambio de centro:** ¿Conoce los servicios de nuestro centro? Recaltar nuestros puntos fuertes.

**NO DEFINITIVO** Gracias por su tiempo [NOMBRE DEL CONTACTO] que tenga un buen día.

**INTERESADO** ¿Por qué no se pasa por aquí y vemos cuál es la tarifa que más se ajusta a sus necesidades? Hoy mismo si quiere podemos atenderle, además si se pasa hoy si quiere primero vuelva a probar nuestro centro con la invitación de 1 día. (CERRAR CITA)

**NO INTERESADO** Entiendo que no le interese, no obstante, ¿Conoce a alguien, de su familia o amigos que pudiera interesarle? [Conseguir CONTACTO o dejar TELÉFONO para que llame REFERIDO]

Gracias por su tiempo [NOMBRE DEL CONTACTO] que tenga un buen día.

## **El trato con el cliente:**

A continuación mostramos diversas situaciones con diferentes tipos de clientes y cómo podemos atenderlas:

**El cliente discutidor:** Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa. Algunos consejos que sirven de ayuda para tratar este tipo de clientes:

Solicitarle su opinión.

Hablar suavemente pero firme.

Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.

Contar hasta diez o más.....

**El cliente enojado:** Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, “No hay motivo para enojarse”. Esto lo enojará más.

Algunas formas de manejar la situación son:

- Ver más allá del enojo
- No ponerse a la defensiva
- No involucrarse en las emociones
- No provocar situaciones más irritantes
- Calmar el enojo
- No hay que prometer lo que no se puede cumplir
- Analizar a fondo el problema
- Hay que ser solidario
- Negociar una solución

**El cliente conversador:** Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas.

**El cliente ofensivo:** El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse “irónico” o “ponerlos en vereda”. ¡NO LO HAGAS!. Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer bajar el nivel de confrontación.

**El cliente infeliz:** Entran en un negocio y hacen esta afirmación: “Estoy seguro que no tienen lo que busco”. Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar mejorar la situación,

mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.

**El que siempre se queja:** No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.

**El cliente exigente:** Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.

**El cliente coqueteador:** Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calma, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

**El que no habla y el indeciso:** Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

## LA EXCELENCIA

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.

*CALIDAD: "Es dar al cliente lo que se prometió"*

*EXCELENCIA: "Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió".*

## 8.2 La fidelización del cliente.

Hemos trabajado mucho y duro para que el cliente esté en nuestra instalación, ahora como he conseguido mi objetivo... ¿me olvido de él? ¿Qué debo hacer?

Es muy importante seguir realizando un seguimiento continuo y más en un servicio de entrenamiento personalizado, para que el cliente se sienta a gusto, es atendido, y que nos preocupamos por él y por cómo va la consecución de sus objetivos, a veces, necesitan otro tipo de servicio que no se les ha ofrecido al comienzo por desconocimiento de ello y ahí podemos seguir trabajando con él, para que fidelice aún más con nosotros.

“Un cliente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad le lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿o no vuelvo?”

**Detalles que fidelizan:**

1. Cortesía y amabilidad desde el primer contacto con el potencial socio.
2. Usar el nombre del cliente.
3. Practicar una escucha empática.
4. Charla social positiva.
5. Refuerzos positivos constantes.
6. Lenguaje no verbal positivo.
7. Siempre estaremos con una sonrisa.
8. Realizar un asesoramiento individualizado.
9. No crear falsas expectativas.
10. No mentir nunca sobre las instalaciones o servicios que ofrecemos.
11. Explicar completamente todos los servicios y condiciones.

**Una vez que tengamos asignado a un socio deberemos realizar un seguimiento adecuado:**

- Realizar una llamada esa primera semana en que el usuario está en nuestro centro, preguntándole qué tal está, como se encuentra en nuestro centro, qué actividades le gustan más, cuáles menos, tener un pequeño contacto con él.
- A los tres meses en que el cliente está con nosotros. Volver a realizar una llamada, sobre cómo se siente, que nos diga un poco aspectos positivos que percibe, los negativos, e informarle si hay alguna promoción que pueda resultarle atractiva para él.
- Tendremos que tener muy en cuenta el cumpleaños de nuestros socios, cada vez que sea el cumpleaños de uno de nuestros socios, realizar una llamada para felicitarle el cumpleaños.
- Los clientes que estén por bonos, o por permanencias, antes de que se acabe este servicio, realizar una llamada para recordar que se acaba y para que renueven nuestros servicios.
- Procurar llevar al día un buen seguimiento de los socios que tienen asignado cada entrenador, en el caso de disponer de nuevas promociones, acti-

vidades o servicios y que coincidan con el perfil del socio que se tenga, se deberá informar, bien sea por llamada de teléfono, cita o e-mail. El usuario tiene que sentirse atendido en todo momento, y poder llegar a ofrecerle lo mejor que se tiene para que consiga ese objetivo.

### **Algunas de las razones porque fracasamos en la fidelización de nuestros clientes:**

- El 30% del fracaso en la fidelización viene de las ventas mal realizadas.
- Centrarse excesivamente en los precios y no en los objetivos.
- Ofrecer servicios a corto plazo o bonos de sesiones. Lo ideal es un servicio a largo plazo con un compromiso de trabajo para alcanzar objetivos. Podemos utilizar para ello los Programas de Entrenamiento.
- Perder atención con el cliente, el 15% del fracaso en la fidelización es por esta causa.
- No enfocarse en los objetivos de nuestros clientes, esto produce el 55% del fracaso en la fidelización.

## **8.3 ¿Cómo actuar ante una baja?**

El objetivo que nos marcaremos será intentar no llegar a que la baja se tramita, para ello tendremos que estar muy atentos y ser veloces para que no se produzca.

### **Ante un cliente que se da de baja.**

Esta baja puede llegar por varias vías y deberemos saber cuál es:

- Por teléfono
- Por mail
- En persona.

Siempre habrá que rellenar un escrito para solicitar la baja en la que se cumplimente el principal motivo.

Para ello dispondremos de una plantilla. Siempre deberemos mostrar **SORPRESA y EMPATÍA**: ¿Por qué?, ¿qué ha pasado?, ¿está descontento con algún servicio?

Motivos principales de las bajas:

- CAMBIO DE DOMICILIO. ¿A dónde se van? Pedir nueva dirección para asegurarnos y que se registre en la base de datos.
- MOTIVOS LABORALES. ¿Dónde está la empresa?
- LE PARECE CARO/PROBLEMAS ECONÓMICOS. ¿Es una excusa?, ¿es por descontento?, ¿cuestión de prioridades? Debemos conocer motivos reales.
- MOTIVOS MÉDICOS. ¿Qué le ocurre? Se podría con justificante médico realizar una baja temporal.

*Análisis de las bajas:*

Anticiparnos a ellas en función a los accesos de los socios en las últimas semanas. Tendremos un control sobre los accesos de los socios, para ello intentaremos realizar alguna llamada de atención sobre esos clientes que llevan un cierto tiempo sin venir por el centro. “Te echamos de menos”, “¿ha ocurrido algo que le impide realizar su entrenamiento?”

Analizar:

- Qué servicios consumían
- Accesos
- Antigüedad
- Tipos de tarifas
- Sexo
- Edad



## 9. Referencias bibliográficas.

- ACSM (2011). American College of Sports Medicine position stand. Quantity and quality of exercise for developing and maintaining cardiorespiratory, musculoskeletal, and neuromotor fitness in apparently healthy adults: guidance for prescribing exercise. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 43, 1334-1359.
- ACSM. (2014). World Wide Survey of Fitness Trends for 2015: What 's Driving the Market. *ACSM'S Health & Fitness Journal*, 18(6), 8-17.
- Ambrosio, Vicente. (2000) *Plan de Marketing*. Colombia: Prentice Hall - Pearson Educación.
- Bello, L., Vázquez, R., Trespalcacios, J.A. (1993). *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Editorial Civitas.
- Blázquez, S. (2015). *El deporte inyecta salud a la economía*. Diario El País. Recuperado de [http://economia.elpais.com/economia/2015/02/20/actualidad/1424449425\\_958692.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/02/20/actualidad/1424449425_958692.html)
- Booms, B. H., y Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of services*, 25(3), 47-52.
- Borreani, S. (2015). *Entrenar con un entrenador personal vs entrenar por libre: revisión de artículos científicos*. Recuperado de <https://entrenar.me/blog/entrenador-personal/entrenador-personal-vs-entrenar-por-libre-revision-articulos-cientificos/>
- Byrne NM, Meerkin JD, Laukkanen R, Ross R, Fogelholm Byrne, N. M., Meerkin, J. D., Laukkanen, R., Ross, R., Fogelholm, M., y Hills, A. P. (2006). Weight loss strategies for obese adults: personalized weight management program vs. standard care. *Obesity*, 14(10), 1777-1788.
- Carmona Franco, A. (s.f.) *Salud Mental*. Recuperado de <http://saludmental.info/Secciones/apoyo/ejerciciamente.htm>
- Castellanos García, P. (2001): "Análisis de demanda y economía del deporte", en Otero Moreno, J. M. (director), *Incidencia económica del deporte*, Instituto Andaluz del Deporte, Málaga, pp. 181-189. Cohen, W. (1993) *El Plan de Marketing*. Bilbao: Deusto.

- CEEI-IDEPA. (2014). *Guía para la Creación de Empresas. Plan de Empresa*. Gobierno del Principado de Asturias.
- Centre for Economics and Business Research (2015). *The economic cost of physical inactivity in Europe*. Recuperado de <http://www.manelvalcarce.com/recursos/documentos/send/4-documentos/145-estudio-sobre-costes-de-la-inactividad-fisica-en-europa>
- Consejo, D. E. (1992). Carta Europea del Deporte. In 7ª *Conferencia de Ministros*.
- Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. *Journal of marketing management*, 22(3-4), 407-438. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1362/026725706776861190>.
- Coutts, A. J., Murphy, A. J., y DASCOMBE, B. J. (2004). Effect of direct supervision of a strength coach on measures of muscular strength and power in young rugby league players. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 18(2), 316-323.
- De la Tajada, L. A. S. (1974). *Los fundamentos del Marketing y algunos Métodos de Investigación Comercial*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- Dev, C. S., y Schultz, D. E. (2005a). Simply siva. *Marketing Management* 14(2), 36-41.
- Dev, C. S., y Schultz, D. E. (2005b). In the Mix: A customer-focused approach can bring the current marketing mix into the 21st century. *Marketing Management*, 14(1), 16-22.
- Díaz, J. (2015). *Beneficios de Tener un Entrenador Personal*. Contigo Salud. Recuperado de <http://www.contigosalud.com/beneficios-de-tener-un-entrenador-personal>
- Faulkner MS, Michaliszyn SF y Hepworth JT. (2010). A personalized approach to exercise promotion in adolescents with type 1 diabetes. *Pediatric Diabetes*, 11:166–174.
- Faulkner MS, Michaliszyn SF, Hepworth JT y Wheeler MD. (2014). Personalized Exercise for Adolescents With Diabetes or Obesity. *Biological Research for Nursing*, 16:46-54.
- Gottau, G. (2008). *Vitónica*. Recuperado de <http://www.vitonica.com/prevencion/los-beneficios-del-entrenamiento-personalizado>
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*, Paidotribo, Barcelona.
- IHRSA (2010-2015). *State of the health club industry. Global Market Report*. Boston, MA: IHRSA.
- Iniesta, L. (2000). Máster en marketing. *Gestión*, 45-67.

- Instituto Gallego de Promoción Económica (1994) *Manuales prácticos de la pyme. Como elaborar un plan de marketing*. Instituto Superior de Estudios Empresariales: Gestión comercial I, Marketing, CEPYME.
- Kotler, P. (1989). From mass marketing to mass customization. *Planning review*, 17(5), 10-47.
- Kotler, P., Esteban, I. G., Cámara, D., y Roche, I. C. (2000). *Dirección de marketing*. Prentice Hall.
- Kotler, Philip (1992). *Dirección de marketing: análisis, planificación y control*. New York: Prentice House.
- Maloof, R. M., Zabik, R. M., y Dawson, M. L. (2001). The effect of use of a personal trainer on improvement of health related fitness for adults. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 33(5), S74.
- Mazzetti, S. A., Kraemer, W. J., Volek, J. S., Duncan, N. D., Ratamess, N. A., Gomez, A. L., y Fleck, S. J. (2000). The influence of direct supervision of resistance training on strength performance. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 32(6), 1175-1184.
- McClaran, S. R. (2003). The Effectiveness of Personal Training on Changing Attitudes Towards Physical Activity. *Journal of Sport Science and Medicine. Journal of Sports Science and Medicine*, 2 (1), 10-14.
- McClaran, S. R. (2003). The effectiveness of personal training on changing attitudes towards physical activity. *Journal of Sports Science and Medicine*, 2(1), 10-14.
- Melton, D. I., Katula, J. A., y Mustian, K. M. (2008). The current state of personal training: An industry perspective of personal trainers in a small southeast community. *Journal of strength and conditioning research/National Strength & Conditioning Association*, 22(3), 883.
- OCW (s.f) *Educación Física y su didáctica*. Recuperado de [http://ocw.um.es/gat/contenidos/jvgjimenez/Educacion\\_Fisica\\_Primeria\\_I\\_y\\_II/material\\_clase/estilos\\_que\\_favorecen\\_la\\_socializacion.html](http://ocw.um.es/gat/contenidos/jvgjimenez/Educacion_Fisica_Primeria_I_y_II/material_clase/estilos_que_favorecen_la_socializacion.html)
- OMS (2011). *10 datos sobre la actividad física*. Recuperado de [http://www.who.int/features/factfiles/physical\\_activity/es/](http://www.who.int/features/factfiles/physical_activity/es/)
- Portafolio(2013). *Relación empresa-deportes traduce salud para todos*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/tendencias/relacion-empresa-deporte-traduce-salud-74980>

- Potter, L. R. (2008). *The communication plan: The heart of strategic communication*. International Association of Business Communicators. New York: International Association of Business Communicators.
- Potter, Lester R. (2012). *The Strategic Communication Plan: An overview*. Recuperado de <http://www.iabc.com/cwb/archive/2012/0312/Potter.html>
- Puterman, E., Lin, J., Blackburn, E., O'Donovan, A., Adler, N., y Epel, E. (2010). The power of exercise: buffering the effect of chronic stress on telomere length. *PLoS one*, 5(5), e10837.
- Ratamess, N. A., Faigenbaum, A. D., Hoffman, J. R., y Kang, J. (2008). Self-selected resistance training intensity in healthy women: the influence of a personal trainer. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 22(1), 103-111.
- Sainz, J. M. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial.
- Santesmases, M. (1996). *Términos de marketing*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Santesmases, Miguel (2004). *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Editorial. Pirámide.
- Sanz, R. P., y Insúa, J. A. S. (2003). El impacto del deporte en la economía: problemas de medición. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (26), 61-84.
- Sin autor (2012). *La actividad física aumenta la esperanza de vida en hasta 4,5 años*. La Vanguardia. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/salud/20121106/54354240315/la-actividad-fisica-aumenta-esperanza-de-vida-en-hasta-4-5-anos.html>
- Storer, T. W., Dolezal, B. A., Berenc, M. N., Timmins, J. E., y Cooper, C. B. (2014). Effect of supervised, periodized exercise training vs. self-directed training on lean body mass and other fitness variables in health club members. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 28(7), 1995-2006.
- Vina J, Sanchis-Gomar F, Martínez-Bello V, Gómez-Cabrera MC. (2012). Exercise acts as a drug; the pharmacological benefits of exercise. *British Journal of Pharmacology*, 167: 1-12.
- Wing, R. R., Jeffery, R. W., Pronk, N., & Hellerstedt, W. L. (1996). Effects of a personal trainer and financial incentives on exercise adherence in overweight women in a behavioral weight loss program. *Obesity Research*, 4(5), 457-462.

## 9. Anexos

### 10.1. Contrato de entrenamiento personal

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_

#### REUNIDOS

- I. \_\_\_\_\_, vecino de Valencia, Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte por la Universidad de Valencia (en adelante, el **“Entrenador Personal”**).
- II. \_\_\_\_\_, vecino de \_\_\_\_\_ titular del Documento nacional de Identidad número \_\_\_\_\_, con número de teléfono \_\_\_\_\_ y dirección de correo electrónico \_\_\_\_\_ (en adelante, el **“Cliente”**).

Entrenador Personal y Cliente serán referidos conjuntamente en este contrato como las **“partes”**.

#### EXPONEN

- I. Que el Entrenador Personal es experto en salud física y cuidado personal y cuenta con la formación y experiencia necesaria para la prestación de un servicio de entrenamiento personalizado de alta calidad adecuado a las necesidades y objetivos que en cada momento manifieste el Cliente. (El apartado se personalizará en función de las características del entrenador personal)
- II. Que el Cliente está interesado en contratar los servicios del Entrenador Personal.

En virtud de cuanto antecede, las partes acuerdan celebrar el presente CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS DE ENTRENAMIENTO PERSONAL (el “**Contrato**”) de conformidad con las siguientes:

## CLÁUSULAS

### 1. **Objeto**

El Cliente encarga al Entrenador Personal, que acepta, la prestación de los servicios que seguidamente se indican (los “Servicios”), por el plazo especificado en la Cláusula Tercera del presente Contrato.

### 2. **Servicios**

Los Servicios de prestarán en todo caso en atención a las necesidades y objetivos del Cliente.

En concreto, los Servicios prestados que son objeto de este Contrato consisten en:

- i. el asesoramiento relacionado con el cuidado personal;
- ii. diseño de rutinas de entrenamiento;
- iii. seguimiento presencial del entrenamiento y corrección de la ejecución de los ejercicios propuestos;
- iv. seguimiento de hábitos nutricionales, posturales y de descanso con proposición de cambios en dichos hábitos si fuera necesario;
- y
- v. el estudio y valoración periódica bimensual de la composición corporal del Cliente y su capacidad física.

### 3. **Duración**

El presente Contrato tendrá una duración de TRES (3) MESES, prorrogable automáticamente por sucesivos plazos de UN (1) MES, salvo denuncia expresa por alguna de las partes con un mes de antelación a la finalización del plazo o prórroga en cuestión.

#### **4. Sesión de entrenamiento**

La sesión de entrenamiento personal tendrá una duración de UNA (1) HORA, pudiendo extenderse el tiempo que fuera necesario por factores que puedan derivarse de la práctica deportiva o que escapen al control razonable de cualquiera de las partes.

El Cliente podrá modificar el día y la hora de ejecución de las sesiones de entrenamiento previamente concertadas siempre que lo haga con la máxima antelación posible. No obstante, dicha modificación sólo será efectiva cuando Entrenador tuviera disponibilidad horaria.

Los honorarios del Entrenador Personal por las sesiones de entrenamiento serán los detallados en la tabla de precios acompañada como Anexo 1 a este Contrato. No obstante, dichos precios podrán modificarse en cualquier momento por el Entrenador Personal que deberá notificar el cambio al Cliente. El incremento de los precios contenidos en la tabla de precios faculta al Cliente para rescindir libremente el Contrato salvo que los apruebe.

#### **5. Pago**

El pago de las sesiones será mensual, por adelantado, podrá efectuar mediante transferencia en el n° 20 \_\_\_\_\_, entrega del importe justo al entrenador el primer día del mes o cualquier otro medio de pago que determine el Entrenador Personal en cualquier momento.

#### **6. Obligaciones del Entrenador Personal**

Con independencia de las disposiciones del Contrato el Entrenador Personal se obliga particularmente:

- i. a prestar los Servicios de conformidad con las previsiones del presente Contrato;
- ii. aportar el material necesario para la ejecución del entrenamiento cuando el Cliente no disponga de éste;
- iii. a mantener, salvo lo dispuesto en la Cláusula 4 anterior o causa

- justificada, el horario concertado previamente con el Cliente para la ejecución de una sesión de entrenamiento y;
- iv. a utilizar cuantos medios estén a su alcance para lograr los objetivos del Cliente.

En cualquier caso, se hace constar que la obligación del Entrenador Personal es una obligación de medios y no de resultado.

## **7. Obligaciones del Cliente**

Por su parte, y al margen de las disposiciones del Contrato, el Cliente se obliga particularmente:

- i. al pago diligente de los Servicios prestados conforme a las disposiciones de este Contrato;
- ii. a presentarse al entrenamiento con la antelación suficiente para la ejecución de la sesión de entrenamiento;
- iii. a ejecutar el entrenamiento propuesto por el Entrenador Personal con la dedicación y el empeño que la sesión merezca y seguir las recomendaciones del Entrenador Personal en lo referente a la ingesta nutricional;
- iv. a ejecutar los ejercicios prescritos por el Entrenador Personal con carácter previo y durante la sesión de entrenamiento, así como aquellos que deba ejecutar el Cliente sin el seguimiento directo del Entrenador Personal (los días que no se entrene); y
- v. a cumplimentar diligentemente los formularios previstos para la optimización del entrenamiento cuando sea necesario.

## **8. Notificaciones**

Todas las comunicaciones entre las partes en relación con este Contrato se realizarán a las siguientes direcciones (o a cualquier otra dirección que haya sido debidamente notificada por la Parte que haya cambiado su dirección a la otra Parte):

- i. Al Entrenador Personal:

Correo electrónico:

Telf. de contacto:

ii. Al Cliente:

En la dirección de correo electrónico y teléfono indicado al encabezado del Contrato.

## 9. **Jurisdicción**

En todo lo relativo a la validez, interpretación y cumplimiento del presente Contrato, las partes con renuncia a su propio fuero y domicilio, se someten a los Juzgados y Tribunales de \_\_\_\_\_, salvo que la ley imponga otro fuero específico por razón de la acción que se ejercite, en cuyo caso éste será el aplicable.

Y en prueba de ello, firman las partes el presente Contrato, por duplicado y a un solo efecto en el lugar y fecha referidos en el encabezamiento.

El entrenador personal

El cliente

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Anexo 1

Tabla de precios

POBLACIÓN	TIPO DE CLIENTE	SESIONES / SEM	PRECIO*
<b>Sana</b>	Niños, adultos	2	35€/sesión
	Sedentario		
	Activo	3	33€/sesión
	Deportista		
	Posrehabilitación		
<b>Especial</b>	3º edad > 65 años	2	40€/sesión
	Osteoporosis		
	Artritis/artrosis		
	Sobrepeso		
	Diabetes	3	38€/sesión
	Hipertensión		
	Embarazo		
	Posparto		
<b>Superespecial</b>	Postransplante (hígado, riñón, páncreas, corazón y pulmón)	2	45€/sesión
	Operac. abdominal		
	Operac. torácica	3	43€/sesión
	Obesidad		
	Cáncer		

\*Si el entrenamiento tiene lugar a una distancia >15 Km del centro de \_\_\_\_\_, el precio se verá incrementado en 0,21€/Km. Si el cliente desea entrenar más de 3 días, el precio será negociado.

Si en la misma sesión entrenan 2 personas, el precio se calculará (P 1.5)

## 10.2 Consentimiento informado

### Modelo de consentimiento informado y acuerdo de asunción de riesgos

Las *pruebas, test y cuestionarios* realizados para evaluar su condición física permitirán obtener información sobre su estado general de salud. Las pruebas que se le van a realizar son las de aptitud cardiorrespiratoria, fuerza y resistencia muscular. Usted podrá experimentar fatiga durante la realización de dichas pruebas y/o al finalizar las mismas.

Al firmar este documento, usted manifiesta explícitamente que se le han explicado y ha entendido la descripción de las pruebas a realizar y sus posibles complicaciones. Además, usted indica que cualquier duda que haya podido surgir sobre el proceso de evaluación y sus potenciales riesgos ha sido respondida con claridad, quedando satisfecho con las explicaciones aportadas.

La información obtenida como consecuencia de dichas pruebas será considerada como confidencial, pudiéndose utilizar únicamente con fines científicos, salvaguardando en cualquier caso su identidad. Para ello será necesario su expreso consentimiento mediante autorización por escrito.

Al firmar el presente documento usted acepta la completa responsabilidad de su propia salud, y reconoce que ha sido informado y ha entendido que esta responsabilidad no es asumida por los responsables de su programa de ejercicio físico.

Con la intención de participar en el *programa de actividad física*:

Con el Entrenador Personal D. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, Yo, D./Dña. \_\_\_\_\_

asumo, acepto y eximo de cualquier responsabilidad al citado por las lesiones o accidentes que pudieran resultar de mi participación en el citado programa.

Entiendo los procedimientos aplicados por el citado entrenador y manifiesto que he tenido la oportunidad de discutir mis necesidades específicas en relación a mi participación en el programa; como resultado de ello, acepto las condiciones expuestas para la participación en el mismo.

Manifiesto conocer la existencia de riesgos asociados a la práctica de actividad física, y estoy de acuerdo en aceptar las responsabilidades derivadas de mi participación y del uso de las instalaciones y/o equipamiento específico o genérico.

Además, acepto el acuerdo sobre prestación de servicios facilitado por mi entrenador y me comprometo a cumplir con lo previamente establecido entre él y yo mismo.

Firma del cliente o tutor/a

Firma del entrenador

Fecha

### 10.3 Las diez preguntas más habituales de los entrenadores personales

Estas son las preguntas que se hacen a diario los entrenadores y gestores de centros y a las cuales el Dr. Sebastien Borreani, da respuesta:

1. ¿Vale la pena hacerse página web?
2. Consigo clientes con el boca a boca, ¿Por qué invertir en marketing?
3. ¿Qué cursos técnicos me recomiendas estudiar? ¿Es mejor saber de todo o especializarse?
4. Tengo un perfil en un buscador y no me contacta nadie, ¿Qué pasa?
5. He invertido 50 € en marketing y no me funciona, ¿Por qué?
6. ¿Cómo enfocar mis redes sociales? ¿Qué y cuánto debo publicar?
7. Estoy pensando contratar un fotógrafo para hacerme una sesión de fotos, ¿vale la pena?
8. Tengo blog pero me proponen escribir en otros sitios, ¿Qué es mejor?
9. ¿Qué precio debo cobrar por sesión?
10. ¿Sigo por mi cuenta a domicilio/aire libre o invierto en mi propio centro?

#### ***¿Vale la pena hacerse página web?***

En general no es necesario. Al menos si no se acompaña de una buena estrategia SEO (posicionamiento en buscadores) y de una inversión en marketing.

Piensa que **por tener una web (que te costará 300-1000 €) no tienes nada. Lo que necesitas es generar tráfico a esa web.** Y si la quieres utilizar como tarjeta de visita para compartir en tus redes, es muy caro. Hay muchos entrenadores que se hacen webs y las dejan abandonadas al ver que no les funcionan. La mayoría creen que por tener web van a recibir visitas, van a posicionarse bien y no es así, tienes que trabajarlo bien durante años.

Se recomienda hacer varias cosas primero. Hacerte una **buena cuenta de Google Business** y tener el perfil impecable. **Registrarte en buscadores y tener un perfil perfecto.** Tanto Google como Entrenarme o sitios similares van a generarte lo más valioso: tráfico de calidad. Sé que te gustaría tener tu web exactamente como siempre has soñado, pero vale la pena dejarlo para cuando estés listo a dedicarte al SEO e invertir mucho en marketing.

### ***Consigo clientes con el boca a boca ¿por qué invertir en marketing?***

**Invertir en marketing te permitirá acelerar las cosas.** Con el boca a boca (gratis, pero lento) tardarás años en tener una cartera de clientes completa. Si quieres dedicarte al entrenamiento personal a jornada completa (y se vive mucho mejor que con trabajos a tiempo parcial en gimnasios o similar), invertir en marketing te permitirá tener una cartera de clientes completa y estable.

Todos los negocios invierten en marketing y tardan años en conseguir afianzarse. Sin embargo, en este sector muchos piensan que son tan buenos que solo el boca a boca les va a permitir vivir bien y no suele ser así. **Olvidate de que te van a contratar por tus títulos,** son importantes, pero no es lo que hará que llenes tu cartera de clientes. Tienes que demostrar al cliente que vas a cubrir sus necesidades mejor que otros.

### ***¿Qué cursos debo hacer? ¿Es mejor saber de todo o especializarse?***

Si ya tienes una buena formación de base (TAFAD o Licenciado CAFD), **es recomendable que primero consigas clientes y cuando veas que flojeas a nivel técnico en algún aspecto, entonces te formes en ello.**

Hay muchos Licenciados en CAFD sacándose miles de cursos técnicos, gastando mucho dinero y no tienen casi clientes. **Ser entrenador personal es tener un negocio,** por tanto, es muy recomendable formarse en negocio, marketing

y ventas que es lo que realmente va a marcar la diferencia y donde tienen que aprender muchísimo.

En cuanto al grado de especialización, es importante especializarse en algo concreto. La gente busca al mejor entrenador para resolver su problema. Si tú tienes un problema de corazón, ¿Prefieres acudir al cardiólogo o al médico generalista? Nuestro sector tiende a especializarse cada vez más porque está claro que no puedes ser bueno en todo (fuerza, cardio, flexibilidad, todas las poblaciones especiales, biomecánica, nutrición, fisioterapia, psicología, método de entrenamiento, etc.).

### ***Tengo un perfil en un buscador y no me contacta nadie, ¿qué pasa?***

Ésta es una pregunta muy habitual que hacen los entrenadores cuyo perfil no es de calidad. Este tipo de perfiles cumplen con lo siguiente:

- Ninguna foto o una foto con sus amigos.
- Ninguna opinión de sus clientes.
- No detalla tarifas.
- Mala redacción y errores de ortografía.

La respuesta que se suele dar es: **“Si fueras a [booking.com](https://www.booking.com) a buscar un hotel, ¿Contratarías uno que no tuviera ninguna opinión, sin saber el precio y con fotos del director con sus amigos?”**

Cualquier perfil que tengas a nivel profesional, en Google, Facebook, Entrenarme, en tu web o donde sea, debe transmitir profesionalidad, tener una imagen coherente y generar necesidad al cliente.

Piensa en tu público objetivo, en aquella persona que suele contratarte y pon fotos en las que se vea reflejada. Escribe para esa persona. Muéstrale que cubrirás su necesidad y que ya lo has hecho con personas como ella. Si tu cliente habitual tiene 45 años, no pongas fotos entrenando a tu amigo/a de 28 años haciendo el equilibrista con TRX y bosu a la vez.

### ***He invertido 50 € en marketing y no me funciona, ¿por qué?***

Piensa una cosa, un cliente que entrene contigo 8 meses, 6 veces/mes, puede dejarte más de 800 € netos. Por tanto, haciendo publicidad puedes gastarte hasta eso para conseguir un cliente y te saldrá rentable.

Conseguir un cliente de entrenamiento personal cuesta entre 80-200 € habitualmente. Si sólo has invertido 50 €, es normal que no sea suficiente.

Si quieres aprender a calcular si tu campaña de marketing es rentable, puedes ver este **vídeo-tutorial**:

<https://entrenar.me/blog/calcular-marketing-entrenador-personal>

### ***¿Cómo enfocar mis redes sociales? ¿Qué y cuánto debo publicar?***

Antes de publicar cualquier cosa en tus redes sociales (hablamos de las profesionales, no como persona), debes tener muy claro:

- Quién es tu público objetivo y qué quieres comunicarle.
- Establece una estrategia general de marketing y comunicación donde las redes sean una parte.

**Si tienes claro el objetivo de tus redes sociales, será más fácil enfocar las publicaciones.** No tendrá nada que ver si tu objetivo es mejorar tu imagen de marca, afianzar tus clientes habituales o captar nuevos clientes.

Digamos que tu objetivo es afianzar tus clientes habituales y que estos suelen ser de 45 años, nivel medio-alto. Entonces publica post que sean interesantes para ellos. Casos de éxito similares, artículos que les interesan, fotos que les motiven, etc.

**Es más importante la calidad que la cantidad**, especialmente con los cambios de algoritmo de Facebook. Si tu publicación no gusta no la va a mostrar. Publicar 2-3 veces por semana está bien.

También debes valorar qué redes sociales son más interesantes para tus objetivos, adaptar el mensaje a cada red social e incluso pensar si te merece o no la pena trabajar las redes. **Piensa que tu tiempo es dinero** y aunque sea “gratis” es tiempo que no dedicas a otra cosa. Para saber si vale la pena o no te recomiendo medir resultados en base a tus objetivos. **“Lo que no se mide no se puede mejorar”**.

### ***Estoy pensando en contratar un fotógrafo para hacerme una sesión de fotos, ¿merece la pena?***

**Sí, sí y sí.** Hacerte fotos vale mucho la pena. Podrás utilizarlas en tus redes, flyers, webs, etc. La gente cada día más se fija en las fotos y lee menos. Existe

una gran cantidad de fotos de mala calidad que ponen muchos entrenadores con formación y experiencia espectaculares, no haciéndoles justicia. Y al final es lo que el cliente potencial más va a mirar. La emoción que le transmiten las fotos es lo que va a determinar en última instancia su decisión.

Eso sí, **antes de hacer la sesión de fotos tienes que tener claro cuál es tu público objetivo** y enfocarlo a ello, eligiendo bien:

- El entorno (indoor, outdoor, natural, urbano, mixto, playa, zona rica, zona comercial, etc.).
- La ropa que llevas tú y los clientes.
- El o los clientes que entrenes (edad, aspecto físico, etc.).
- Los ejercicios (fáciles, difíciles, con material, sin material, etc.).
- Qué quieres transmitir en general (motivación, rendimiento, salud, relajación, etc.).

Es importante enfocar bien. Está claro que tendrás todo tipo de clientes, pero siempre van a dominar más unos que otros y es importante que te especialices.

Por ejemplo, las siguientes fotos (figura 47 y 48) a continuación no tienen nada que ver una con la otra. Ambas son fotos muy profesionales pero van enfocadas a públicos muy diferentes.



Figura 47. Foto de Healthy Fitness orientada a personas de 50-80 años que quieren mejorar su salud con ejercicios sencillos en un ambiente íntimo.



Figura 48. Foto de José Javier (Penalba8) orientada a mujeres de 20-35 años que quieren ponerse en forma, tonificar y prefieren entrenar al aire libre, con sus amigas.

Probablemente puedas atender a ambos públicos pero piensa una cosa: si tu fueras uno de estos públicos, ¿preferirías ver un perfil solo con fotos donde te veas reflejado o un perfil que tiene de todo un poco? **La gente quiere al mejor especialista en resolver su necesidad.**

### ***Tengo blog pero también me proponen escribir en otros sitios, ¿qué es mejor?***

Depende bastante. Lo primero de si tu objetivo es que te lea la gente que conoces o darte a conocer. Otro aspecto a tener en cuenta es el tráfico que tiene tu blog y tu estrategia de SEO.

En general es **recomendable escribir en otros sitios cuyos lectores sean tu público objetivo** o porque son conocidos y te dan imagen de marca personal. **Guarda para tu blog contenido orientado a SEO.**

**Bajo ningún concepto publiques por duplicado un artículo** en tu blog y en otra web porque Google lo penaliza como contenido duplicado.

### ***¿Sigo por mi cuenta a domicilio/aire libre o invierto en mi propio centro?***

Tener un centro es buena opción a medio-largo plazo. Por tanto, cuanto antes puedas prepararte para ello, mejor. Primero deberías:

- Tener una buena cartera de clientes fiel.
- Te formes en negocio, marketing y ventas.
- Hagas un buen análisis financiero.

Ten en cuenta que **abrir un pequeño centro de entrenamiento personal te va a costar entre 20.000 y 100.000 €** (más bien esta última cifra).

Además tienes que valorar si quieres dedicarte siempre a dar entrenamientos o si quieres dedicarte más a gestionar y tener entrenadores. En este último caso necesitarás un centro donde puedan estar varios entrenadores a la vez. **Si el centro es muy pequeño y sólo caben 1-2 entrenadores, lo más probable es que siempre tengas que hacer entrenamientos.**

Por otro lado, si todavía estás empezando, o **si no quieres meterte en gastos fijos altos, seguir a domicilio es buena opción.** Incluso tienes la posibilidad de alquilar espacios por horas. Cada vez son más los centros de entrenamiento personal que alquilan sus espacios o incluso están surgiendo centros que se dedican exclusivamente a alquilar espacios para entrenadores.

## Sobre los autores



### MANEL VALCARCE

Manel Valcarce está actualmente Doctorando en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Es Licenciado en Educación Física, especialidad en Gestión Deportiva. Diplomado en Ciencias Empresariales por la Facultad de Economía UdL y Master en Administración y Dirección del Deporte (IUOCD-COE). Colegiado Nº 8709 COPLEF Madrid.

Desde 2007, CEO en la consultoría deportiva Valgo Investment. Copropietario Sano Center Madrid, franquicia de centros de entrenamiento personalizado. Director del Congreso Nacional Personal Trainer celebrado en feria Gym Factory (España). Más de 15 años de experiencia gestionando Centros de Fitness propios, además es experto en marketing y comunicación para empresas, federaciones deportivas y universidades, desarrollando numerosos trabajos y formaciones, tanto en España como a nivel internacional, además de participar en diversos Masters y Postgrados Universitarios como docente.



### DIEGO MOYA

Diego Moya es doctorado especialista en ejercicio y salud. Ha creado un programa pionero a nivel mundial sobre ejercicio físico en el trasplantado de hígado y finalizado su proyecto de tesis doctoral en Estados Unidos. Además, ha seguido desarrollando metodologías de entrenamiento físico para otras poblaciones como Diabetes, sobrepeso u osteoporosis, con el objetivo de normalizar su estado de forma y permitir que tengan una buena calidad de vida.

Hace tres años fundó [www.entrenar.me](http://www.entrenar.me), que dirige actualmente, el buscador de entrenadores personales, nutricionistas y fisioterapeutas más grande de Europa y Latinoamérica. Este portal permite que cualquier cliente que desee mejorar su calidad de vida o nivel deportivo, pueda elegir entre más de 4.000 especialistas cualificados y conseguir de manera controlada sus objetivos.

ISBN: 978-84-608-8925-0



[www.valgo.es](http://www.valgo.es)