



**LA IDEA DE ESCRIBIR** este artículo surge degustando un rico postre. Hace unos días mi amigo Miguel me invitó a su casa a cenar. Acudí puntual a la cita con una botella de vino. Lo primero que me encontré cuando se abrió la puerta fue una gran sonrisa y un sorprendente saludo: "gracias por venir". Gracias por invitarme contesté yo.

Un invitado es aquél al que has ofrecido compartir un momento agradable y especial contigo. Y el invitado debe aceptar de buena manera pasar parte de su tiempo contigo o alrededor de alguna cosa relacionada contigo. Si esa comunión inicial no existe, muy probablemente estaremos ante un compromiso al que acudimos de manera forzada. Todos hemos tenido alguna vez invitados en casa. Y sabemos lo que ello significa. Cómo somos capaces de

entregarnos y cuidar a esa(s) persona(s), incluso mejor que en el día a día nos cuidamos a nosotros mismos. Dedicamos todo el tiempo necesario a conseguir su satisfacción. Su bienestar es nuestra felicidad. Como dijo el jurista y político francés Anthelme Brillat-Savarín: "Convidar es asumir la responsabilidad del bienestar del convidado durante el tiempo que está bajo nuestro techo." Tener invitados en casa nos pone a prueba y nos permite dar lo mejor de nosotros mismos. Pero para que podamos hablar de una experiencia inolvidable también es necesaria la participación activa del invitado, que debe cooperar, entregarse al momento, comprometerse y confiar sin reservas en su anfitrión.

En nuestros centros deportivos tenemos visitantes, usuarios, abonados, en definitiva, clientes o potenciales clientes que pagan por tener acceso a nuestras instalaciones y consumir nuestros servicios. No tengo ninguna duda que en la mayoría de casos los responsables/dirigentes ya

establecen los protocolos oportunos y dan las instrucciones necesarias al personal para que se trate a esos clientes lo mejor posible. Pero la infidelidad de nuestros clientes ha quedado sobradamente demostrada. Los índices de rotación siguen siendo muy altos. Las continuas bajas nos presentan escenarios inseguros, muy volátiles y las cuentas de explotación tiemblan cada final de mes.

Por lo tanto, si coincidimos en que algo está fallando, entonces las personas del sector debemos plantear propuestas que nos permitan dar un paso más y cambiar de esta manera las tendencias actuales. Para mí el punto de partida es claro: si tratamos a nuestros clientes lo mejor posible, si tratamos a nuestros clientes como nos gustaría que nos trataran a nosotros mismos, si tratamos a cada cliente como a uno de nuestros invitados, la probabilidad de reducir los abandonos aumentará. Esto supone implementar un sistema de trato muy personalizado dirigido a que nuestro cliente-invitado se sienta el protagonista.

El problema surge cuando pretendemos trasladar esta filosofía de trato personalizado a cada uno de los centros deportivos, sobre todo cuando algunos





de ellos tienen miles de usuarios. ¿Cómo conseguirlo? Para poder tratar de forma especial, como si se tratara de un verdadero invitado, a cada cliente, necesitaremos muchos cocineros y camareros, una buena vajilla y grandes cantidades de comida. Por lo tanto, todo tiene que estar alineado y coordinado perfectamente para conseguir este objetivo. El personal deberá estar orientado a recibir y atender a cientos de invitados cada día. Y aquí es donde entra en juego el conocido refrán "divide y vencerás". Cuando el objetivo es complicado de alcanzar, una de las opciones es fraccionarlo y dividirlo en varios pequeños objetivos. Cuando nuestro invitado viene a casa, son una o dos personas las encargadas de prepararlo todo debiendo responsabilizarse de varias tareas (limpiar la casa y ordenarlo todo, preparar los utensilios, comprar la bebida y comida necesaria, cocinar, poner y recoger la mesa, recibirlo, seleccionar juegos, música o películas para amenizar la velada, lavar los cacharros, y seguro que alguna cosa más. Y en nuestro centro deportivo asignaremos a cada trabajador aquellas funciones, para las que esté mejor preparado, con la misión de "hacer feliz" a todos y cada uno de los invitados.

Lógicamente si hay invitados, hay anfitriones. Es importante que los clientes conozcan quién es su anfitrión, quien es el máximo responsable de la gestión del centro deportivo que han elegido

para practicar ejercicio físico. El anfitrión debe gestionar desde la proximidad, y no desde la mesa de un despacho. Ha de ser capaz de conseguir lo que Guy Kawasaki pregona: "Debes conocer a tus clientes, tanto como para satisfacer las necesidades que ni siquiera pueden manifestar". Un buen anfitrión debe tener en cuenta ciertos aspectos básicos de cortesía, educación y comportamiento, para hacer sentirse cómodos a sus invitados.

Dicho todo lo anterior, os propongo este Decálogo del Cliente-Invitado:

1. Planifica: prepara la visita de tu invitado. Identifica todas aquellas cosas que se deben realizar y ofrécelas con cariño.
2. Cuida los detalles: el mínimo error puede echar al traste todo el trabajo realizado. Hay que estar muy atento.
3. Conversa: entabla conversaciones con tus invitados. La escucha activa te dará la información necesaria para mantener la relación.
4. Cada minuto es importante: cada minuto que un cliente pasa en nuestro centro es una gran oportunidad para conseguir que siga con nosotros día tras día. Dale el valor que se merece.
5. Aumenta el tiempo de estancia: cada día que nuestro invitado visite nuestro centro debemos conseguir que permanezca el máximo tiempo posible. Es en nuestro "terreno" donde podemos aprovechar las oportunidades que se generen.
6. Expertos en inteligencia emocional: forma a tu personal para que sepan trabajar aspectos tales como la empatía, la asertividad, la resiliencia o la autoestima. No infravalores la potencialidad de las emociones.
7. Aporta bienestar: preocúpate por el bienestar y felicidad de tus clientes. Ayúdales a que se sientan como en su propia casa, y procura que sus vidas sean un poco más agradables. Pues esta bondad ayudará a que sean mejores y el "culpable" serás tú. No olvides que convidar a alguien es hacerse cargo de su felicidad todo el tiempo que esté bajo nuestro techo.
8. Se próximo: tu valor como gestor debe percibirse dentro y fuera del despacho. Disfruta de tus instalaciones y servicios con tus invitados. "Hospitalitem" significa "amistad por los huéspedes". Mostrar hospitalidad incluye hacer sentir cómodos a los demás y tratarlos como si fuesen bienvenidos en tu casa.
9. Céntrate en lo importante: la maquinaria, el programa de actividades, sin duda aportan valor, pero en la actualidad ya no nos diferencian. Saludar por el nombre o dedicarle 1 minuto a tu invitado fideliza mucho más.
10. Trajes a medida: cada invitado es distinto, tiene sus gustos, es especial y has de ser capaz de dar respuesta a esa diversidad.

Quizá ahora más que nunca cobra sentido este dicho coloquial: "Dame pan, chorizos y cama, y te amaré mañana."



Vicente Javaloyes

Profesor titular INEFC  
GISEAFE - Grupo de Investigación Social y Educativa de la Actividad Física y el Deporte