PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN UN PLAN DE MARKETING BASADO EN LA INNOVACIÓN PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIDO Y APLICACIÓN EN CENTROS DE SALUD Y ENTRENAMIENTO PERSONAL. CASO: CLUB PACIFIC GYM

STEPHANIE CAROLINA SÁNCHEZ FLORES

DIRECTOR: ING. FRANCISCO MOSCOSO TOQUICA, MBA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE MARKETING

QUITO, AGOSTO 2017

DIRECTOR:

Ing. Francisco Moscoso, MBA.

INFORMANTES:

Ing. María Fernanda Lara, MBA.

Ing. Vicente Torres, Mgtr.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi padre Mario Sánchez, por su espíritu emprendedor, esfuerzo y dedicación a nuestro crecimiento familiar.

A mi madre Emma Flores, por su calidez, perseverancia, paciencia y entrega total a nuestro bienestar.

A mis sobrinos, Emilia, Juan Sebastián, Paula, Jorge, Mario, por ser mi fuente de inspiración.

A mis hermanos, Tatiana y Mario y a mis abuelitos Rosita y Homero, quienes son un pilar fundamental en mi vida.

Stephanie

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por todas sus bendiciones y por guiarme en cada paso.

A mis padres, por todas sus enseñanzas e infinito amor, son a quienes a debo mis primeros logros y éxitos futuros.

A Alejandro por su constante motivación, amor y apoyo incondicional; y a mis amigos, por haber hecho de estos años una experiencia inolvidable.

A mi director, el Ing. Francisco Moscoso, por todo el tiempo y conocimiento entregado para el desarrollo del presente trabajo.

Stephanie

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA 2
1.1 Análisis Externo 2
1.1.1 Fuerzas sociales 2
1.1.2 Fuerzas económicas 3
1.1.3 Fuerzas culturales 5
1.1.4 Fuerzas demográficas 6
1.2 Análisis Interno 7
1.2.1 Antecedente histórico de la empresa 7
1.2.2 Organigrama 12
1.2.3 Clientes 16
1.2.4 Proveedores 17
1.2.5 Competencia 19
1.2.6 Matriz FODA 22

2 INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO 23
2.1 Identificación del problema 23
2.2 Objetivo de la investigación 25
2.2.1 Objetivo General 25
2.2.2 Objetivos Específicos 25
2.3 Metodología 26
2.3.1 Focus Group 27
2.3.1.1 Resultados de Focus Group 28
2.3.2 Encuestas 39
2.3.2.1 Tamaño de la Muestra 39
2.3.2.2 Diseño de la encuesta 41
2.3.2.3 Tabulación 42
2.3.2.4 Resultados de la encuesta 42
2.3.2.5 Conclusiones de la Encuesta 68

3 DESARROLLO DE PROPUESTA DE MARKETING 71
3.1 Objetivos del plan estratégico de marketing..... 71
3.1.1 Objetivo general del plan estratégico de marketing 71
3.1.2 Objetivos específicos del plan estratégico de marketing..... 71
3.2 Mercado de referencia 71
3.3 Mercado Objetivo..... 86
3.4 Modelo de Negocio Canvas..... 87
3.5 Determinación de Estrategias 113
3.5.1 Definición de Estrategia 113
3.5.2 Estrategias genéricas competitivas 114
3.5.2.1 Liderazgo en costos 115
3.5.2.2 Diferenciación 115
3.5.2.3 Segmentación..... 115
3.5.3 Estrategia Competitiva Genérica a Aplicar 116
3.5.4 Estrategias a Aplicar en Club Pacific Gym 116
3.5.4.1 Estrategias de Diferenciación 116
3.5.4.2 Estrategias de Diversificación 119
3.5.4.3 Estrategias de Ataque 120
3.5.4.4 Estrategias de Defensa..... 121
3.5.4.5 Estrategias de Posicionamiento 122
3.6 Estrategias operativas del marketing mix..... 124
3.6.1 Producto (Servicio)..... 124
3.6.2 Precio..... 125
3.6.3 Plaza..... 126
3.6.4 Promoción..... 126
3.6.5 Personas..... 129
3.6.6 Physical Support..... 130
3.6.7 Procesos..... 131

4 ANÁLISIS FINANCIERO..... 132
4.1 Presupuesto de Ingresos..... 132
4.2 Presupuesto de Costos 132
4.3 Análisis financiero por estrategia 132
4.3.1 Estrategia plan estudiantil..... 133

4.3.2 Estrategia entrenamiento personalizado 134
4.3.3 Estrategia departamento de deportología 135
4.3.4 Estrategia competencias de baile 136
4.3.5 Estrategia implementación de capacitaciones 136
4.3.6 Estrategia entrega individual de toallas 137
4.3.7 Estrategia redes sociales 137
4.3.8 Estrategia Creación de App 138
4.3.9 Estrategia compra de material P.O.P. 139
4.3.10 Estrategia adquisición de uniformes 139
4.3.11 Estrategia sistema general de música 140
4.3.12 Estrategia actividades al aire libre 140
4.3.13 Estrategia Club de corredores 141
4.3.14 Estrategia implementación de Green Bar 141
4.3.15 Estrategia competencias por puntos 142
4.3.16 Estrategia implementación de botellones de agua 143
4.4 Estado de Resultados Proyectado 143
4.5 Balance General Proyectado 144
4.6 Presupuesto de Caja 145
4.7 Flujo de caja proyectado 145
4.8 Evaluación financiera: VAN, TIR 146
4.9 Conclusiones del Análisis Financiero 147

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 148
5.1 Conclusiones 148
5.2 Recomendaciones 149

REFERENCIAS 151

ANEXOS 153
Anexo 1: Organigrama Propuesto 154
Anexo 2: Modelo de la Encuesta 155
Anexo 3: Infraestructura Club Pacific Gym 162
Anexo 4: Flujograma de Procesos 165
Anexo 5: Balance General Proyectado 166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA 22
Tabla 2: Género 42
Tabla 3: ¿Cuál es su grupo de edad? 43
Tabla 4: ¿Ha asistido o le interesaría asistir a un centro de entrenamiento (gimnasio)? 44
Tabla 5: ¿Cuál sería para usted el mejor medio para obtener información de un centro de entrenamiento? 45
Tabla 6: ¿Cuál sería su horario de preferencia para asistir a un complejo de entrenamiento? 46
Tabla 7: ¿Cuándo asiste a un centro de entrenamiento, ¿con qué frecuencia lo hace? . 47
Tabla 8: ¿Cómo prefiere usted pagar los servicios que ofrecen estos centros? 48
Tabla 9: ¿Cuál de las siguientes actividades serían de su preferencia? 49
Tabla 10: ¿Cuál de los siguientes aspectos considera los más importantes para el equipamiento de un centro de entrenamiento? 51
Tabla 11: ¿Qué tipo de productos le gustaría a usted que expenda el bar de un centro de entrenamiento? 52
Tabla 12: Motiva y ayuda al desarrollo de mi entrenamiento 53
Tabla 13: Da solución a mis inquietudes 54
Tabla 14: Mantiene una actitud positiva y amigable 55
Tabla 15: Conoce a profundidad el área en el que trabaja 56
Tabla 16: Actúa siempre con profesionalismo 57
Tabla 17: Mantiene una buena presentación e imagen 58
Tabla 18: Saluda siempre y mantiene un trato cordial 59
Tabla 19: Brinda información oportuna 60
Tabla 20: Es ágil en la entrega de soluciones 61
Tabla 21: Brinda ayuda oportuna en el estacionamiento de vehículos 62
Tabla 22: Mantiene una actitud positiva y amigable 63
Tabla 23: Tiene una buena presentación e imagen 64
Tabla 24: ¿Sería de su agrado contar con servicios de deportología (medicina del deporte) en estos centros? 65
Tabla 25: Si este servicio sería implementado, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar? 66

Tabla 26: ¿Qué factores son de mayor importancia para usted al momento de elegir un centro de entrenamiento? 67
Tabla 27: Estrategias de cobertura del mercado de referencia 86
Tabla 28: Estrategias genéricas competitivas 114
Tabla 29: Clientes promedio de Club Pacific Gym 133
Tabla 30: Ingresos anuales previo a implementación de estrategias 133
Tabla 31: Clientes estudiantiles 133
Tabla 32: Ingresos generados por clientes estudiantiles 134
Tabla 33: Clientes entrenamiento personalizado 134
Tabla 34: Ingresos generados por entrenamiento personalizado 134
Tabla 35: Costos de departamento de deportología 135
Tabla 36: Clientes departamento de deportología 135
Tabla 37: Ingresos generados por departamento de deportología 135
Tabla 38: Costos de competencias de baile 136
Tabla 39: Clientes de competencias de baile 136
Tabla 40: Ingresos generados por competencias de baile 136
Tabla 41: Costos de capacitaciones 137
Tabla 42: Costos de entrega individual de toallas 137
Tabla 43: Costos de redes sociales 138
Tabla 44: Ingresos generados por redes sociales 138
Tabla 45: Costo de creación de App 138
Tabla 46: Ingresos generados por la creación de App 138
Tabla 47: Costos de material P.O.P. 139
Tabla 48: Ingresos generados por material P.O.P. 139
Tabla 49: Costos adquisición de uniformes 139
Tabla 50: Costos sistema general de música 140
Tabla 51: Costos actividades al aire libre 140
Tabla 52: Ingresos generados por actividades al aire libre 140
Tabla 53: Costos club de corredores 141
Tabla 54: Ingresos generados por el club de corredores 141
Tabla 55: Costos implementación de Green Bar 141
Tabla 56: Ingresos generados por la implementación de Green Bar 142
Tabla 57: Mensualidad piscina 142
Tabla 58: Costos de competencias por puntos 142

Tabla 59: Ingresos generados por competencias por puntos 142
Tabla 60: Costos implementación de botellones de agua 143
Tabla 61: Estado de Resultados Proyectado 144
Tabla 62: Movimiento de cuentas 145
Tabla 63: Presupuesto de Caja 145
Tabla 64: Flujo de caja proyectado 146
Tabla 65: Evaluación financiera 146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Composición poblacional total 2
Figura 2: Inflación anual en los meses de noviembre 4
Figura 3: Tasa de crecimiento poblacional 7
Figura 4: Organigrama actual 12
Figura 5: Genero 42
Figura 6: ¿Cuál es su grupo de edad? 43
Figura 7: ¿Ha asistido o le interesaría asistir a un centro de entrenamiento (gimnasio)? 44
Figura 8: ¿Cuál sería para usted el mejor medio para obtener información de un centro de entrenamiento? 45
Figura 9: ¿Cuál sería su horario de preferencia para asistir a un complejo de entrenamiento? 46
Figura 10: ¿Cuándo asiste a un centro de entrenamiento, ¿con qué frecuencia lo hace? 47
Figura 11: ¿Cómo prefiere usted pagar los servicios que ofrecen estos centros? 48
Figura 12: ¿Cuál de las siguientes actividades serían de su preferencia? 50
Figura 13: ¿Cuál de los siguientes aspectos considera los más importantes para el equipamiento de un centro de entrenamiento? 51
Figura 14: ¿Qué tipo de productos le gustaría a usted que expenda el bar de un centro de entrenamiento? 52
Figura 15: Motiva y ayuda al desarrollo de mi entrenamiento 53
Figura 16: Da solución a mis inquietudes 54
Figura 17: Mantiene una actitud positiva y amigable 55
Figura 18: Conoce a profundidad el área en el que trabaja 56
Figura 19: Actúa siempre con profesionalismo 57
Figura 20: Mantiene una buena presentación e imagen 58
Figura 21: Saluda siempre y mantiene un trato cordial 59
Figura 22: Brinda información oportuna 60
Figura 23: Es ágil en la entrega de soluciones 61
Figura 24: Brinda ayuda oportuna en el estacionamiento de vehículos 62

Figura 25: Mantiene una actitud positiva y amigable 63
Figura 26: Tiene una buena presentación e imagen 64
Figura 27: ¿Sería de su agrado contar con servicios de deportología (medicina del deporte) en estos centros? 65
Figura 28: Si este servicio sería implementado, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar? 66
Figura 29: ¿Qué factores son de mayor importancia para usted al momento de elegir un centro de entrenamiento? 67
Figura 30: Mercado de referencia 73
Figura 31: Mercado de referencia – Jóvenes 79
Figura 32: Mercado de referencia – Adultos 81
Figura 33: Mercado de referencia – Adultos mayores 82
Figura 34: Mercado de referencia – Físico culturistas 84
Figura 35: Mercado de referencia – Atletas 85
Figura 36: Modelo de negocio Canvas 88

RESUMEN EJECUTIVO

Club Pacific Gym es un gimnasio – SPA unipersonal, el cual tiene más de nueve años de experiencia en el mercado, y es además considerado como uno de los centros fitness más completos en el sector norte de Quito. Esto se debe a que cuenta con 3 pisos totalmente equipados, en donde oferta servicios de piscina, sauna, turco, hidromasaje, área cardiovascular, clases grupales y área de pesas. Sin embargo, su trayectoria no es suficiente en la actualidad para llegar al consumidor con facilidad.

Es por esta razón, que el objetivo de la presente investigación se encuentra enfocado en desarrollar un Plan de Marketing, el cual permita a Club Pacific Gym aprovechar sus recursos y aumentar su participación en el mercado, a través de la fidelización de clientes.

Para alcanzar el objetivo planteado, se ha analizado en el primer capítulo los factores externos e internos que afectan y favorecen al entorno de Club Pacific Gym, permitiéndonos conocer el estado actual del mismo y como resultado, establecer la Matriz FODA.

El segundo capítulo, expresa los resultados de la investigación de mercado realizada mediante dos metodologías: Focus Group y Encuestas. Las técnicas en mención, permitieron llegar a 400 personas de las cuales el 40% son clientes potenciales de Club Pacific Gym y el porcentaje restante pertenece a la zona Norte del Distrito Metropolitano de Quito. La presente investigación, permitió conocer los verdaderos intereses de los consumidores, mismos que en la mayoría de ocasiones son desapercibidos por una empresa o negocio debido a la variedad de servicios que éstas ofertan y los diversos estándares con los que deben cumplir.

Por su parte, el tercer capítulo analiza el mercado de referencia y el mercado objetivo en donde Club Pacific Gym realmente compite, identificando los avances tecnológicos, diferentes grupos de compradores, y necesidades de los mismos. Adicionalmente, se ha elaborado el Modelo de Negocios Canvas, mismo que ha determinado la forma en la

que actualmente Club Pacific Gym crea y entrega valor. Con el análisis expuesto, se ha destacado las estrategias propuestas para este proyecto basadas en la diferenciación.

Finalmente, el cuarto capítulo analiza por estrategia, el incremento de costos e ingresos para Club Pacific Gym en un periodo de operación de cinco años. Adicional a aquello, el análisis financiero arroja los cálculos de VAN y TIR de las estrategias que al momento se han priorizado por su grado de impacto.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la tendencia de verse y sentirse bien se ha convertido en un aspecto indispensable para nuestra sociedad. Esta teoría se basa en la necesidad de las personas de tener un cuerpo ideal y además de cuidar su salud, ya que el sobre peso y la obesidad se han convertido actualmente en una de las enfermedades que han cobrado más vidas a nivel mundial.

Partiendo de esta premisa, es evidente la creciente competencia y evolución del sector del Fitness y las exigencias cambiantes del mercado. Es decir, la industria del Fitness se encuentra hoy en día en constante crecimiento, volviéndose cada más difícil llegar a posicionarse en la mente del consumidor.

Por la razón expuesta, Club Pacific Gym ha requerido de la implementación de un Plan de Marketing, el cual le permita analizar los nuevos intereses y necesidades de los consumidores y conocer que la prestación del servicio no es suficiente, sino el valor agregado que se brinde junto a éste. Es decir, se considera oportuno generar valor agregado mediante la investigación constante de nuevas disciplinas, tendencias deportivas, planes de entrenamiento, actividades de entretenimiento e interacción, entre otros.

En otras palabras, el presente estudio está enfocado en reposicionar la marca de Club Pacific Gym, permitiendo a éste convertirse en el Top Of Mind de los clientes, mediante la aplicación de una serie de estrategias que tienen como objeto diferenciarse de la competencia, a través de características distintivas que presente su servicio, precio e imagen.

1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

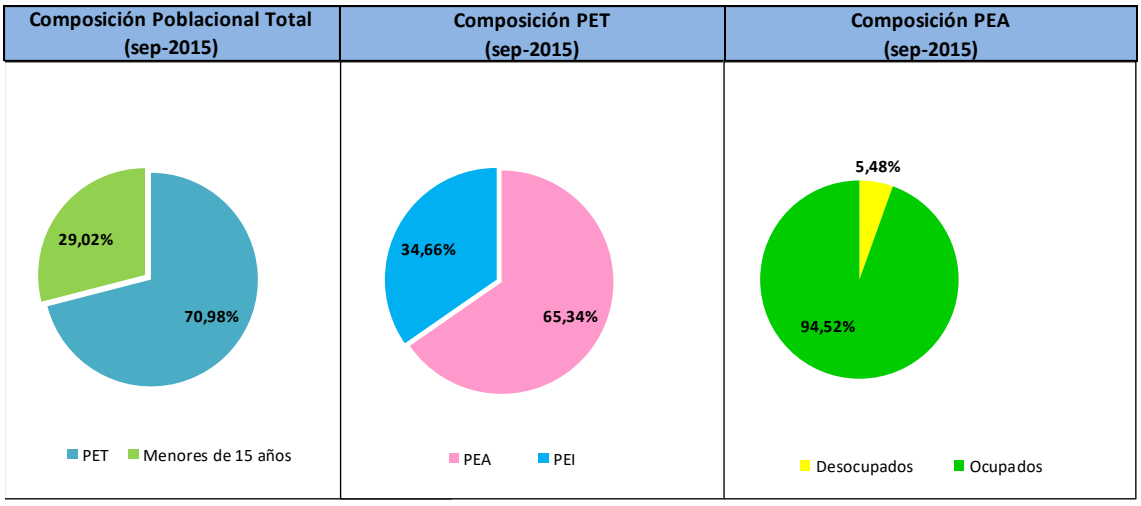
1.1 Análisis Externo

El análisis externo se constituye en la herramienta idónea para abordar, analizar e identificar todos los factores externos a la empresa que pueden convertirse tanto en amenazas como en oportunidades si se los sabe aprovechar.

Para determinar estas amenazas u oportunidades, se ha analizado y definido aspectos: sociales, económicos, culturales, demográficos y ambientales, que afectan significativamente al entorno externo de Club Pacific Gym.

1.1.1 Fuerzas sociales

De acuerdo a los datos estadísticos emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015) los índices de la población que trabaja a nivel urbano durante el segundo semestre del año 2015 revelan que, en base a la población total, el 70,98% está en edad para trabajar, el 65,34% de esta población se encuentra económicamente activa y por ende de la población económicamente activa el 94,52% poseen empleo.



PET = Población en edad de trabajar, PEA = Población económicamente activa, PEI = Población económicamente inactiva.

Figura 1: Composición poblacional total

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015)

Sin embargo, en septiembre 2015, la tasa de desempleo en la ciudad de Quito registra un aumento de 0,3 puntos porcentuales con respecto al mismo mes del año anterior.

Este resultado muestra que no ha existido un cambio significativo en el periodo de un año respecto a la tasa de desempleo, pero a pesar de esto puede influenciar de alguna manera en el nivel de ingresos de Club Pacific Gym, ya que los consumidores probablemente no estarán en las mismas condiciones de adquisición de los servicios ofertados como en el año anterior.

Como otro aspecto importante, se ha tomado en cuenta la mejora de los sueldos y salarios, ya que el Salario Básico Unificado aumentó en 14 dólares con respecto al año anterior, y por ende ha mejorado el nivel y calidad de vida de los ciudadanos. Es decir, se puede concluir que los aspectos sociales de nuestro país han experimentado un favorable índice de recuperación, a pesar de la tasa de desempleo que ha aumentado en un mínimo rango, lo que significa que el país en cuanto a aspectos sociales se muestra satisfactorio y por ende será favorable para el desarrollo y aumento de número de clientes del Club Pacific Gym.

1.1.2 Fuerzas económicas

Uno de los principales aspectos que limitan la estabilidad económica de un país, son la extracción y venta de petróleo, en donde lamentablemente Ecuador se ve en desventaja al haber decrecido su valor de venta de alrededor de 90 a 32 dólares americanos, que es lo que actualmente Ecuador está recibiendo por cada barril de petróleo.

Es así como el gobierno volvió a ratificar que la caída de los precios del petróleo y la apreciación del dólar en un 30% ha afectado a la economía nacional pero que a pesar de esta no se encuentra en riesgo la dolarización.

Adicionalmente, el mandatario insistió que actualmente la prioridad para la economía nacional es el ingreso de divisas y aceptó que la venta anticipada de petróleo es una deuda contraída, aunque aclaró que el país no tiene problemas de sobreendeudamiento y finalmente mencionó que este año 2015 ha sido muy difícil para la economía del país. (Araujo, 2015)

Por otro lado, es importante analizar la inflación de precios para el cual se ha evaluado el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Este indicador económico mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un periodo determinado de tiempo. (Instituto Nacional de Estadìsticas y Censos - INEC, 2016)

Para dicho análisis se evaluará según el tipo de inflación *anual*, la cual nos muestra que la inflación de precios ha decrecido en un 0,36% en el mes de noviembre del presente año con relación al mismo mes del año anterior.

Se puede observar los resultados de los últimos nueve años, arrojados por la siguiente figura:

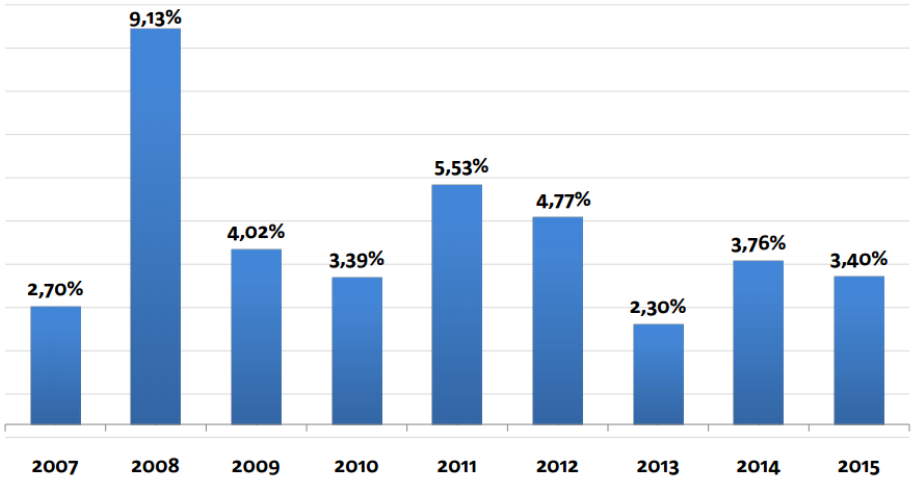


Figura 2: Inflación anual en los meses de noviembre

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015)

En cuanto al sistema financiero, las diferentes crisis y malas prácticas financieras han afectado notablemente al Ecuador, como fue en los años 1999 y 2000, cuyos efectos han repercutido en el desarrollo del país entero hasta la actualidad. Esto se debe a la falta tanto de una planeación financiera sustentable como de un control financiero.

Por tal motivo, a partir del año 2000 se ha generado una recuperación paulatina de créditos para los clientes, así como se ha mantenido un crecimiento sostenido de inversiones privadas con la finalidad de incrementar el activo de las mutualistas. Sin embargo, en la actualidad el Ecuador se encuentra atravesando una etapa muy difícil en cuanto a este factor, ya que el balance de la Superintendencia de Bancos registra que la tasa de morosidad de crédito de consumo era de 6,25% en el año 2014 e incrementó al 7,87% en el año 2015; es decir, este escenario se muestra bastante inestable para todos los ecuatorianos.

En conclusión, los factores económicos no muestran un escenario muy favorable hoy en día, ya que por todos los reglamentos y problemas previamente mencionados, el Ecuador se ve altamente afectado en su sistema financiero, lo que ha provocado recelo en los ciudadanos de gastar o invertir su dinero en la adquisición de productos o servicios, afectando rotundamente al desarrollo del gimnasio.

1.1.3 Fuerzas culturales

El negocio del Siglo XXI es la industria del bienestar, pues el estar en forma, estar sanos, sentirse y verse bien, se han convertido en una doctrina para un gran número de personas quienes encuentran en el deporte la mejor manera de otorgar todos estos beneficios a su cuerpo.

En el Ecuador la industria del fitness, spas, y centros de belleza, son sin lugar a duda sectores que se encuentra en continuo crecimiento en la actualidad. Es así, como esta industria se ha dinamizado pasando a ser negocio totalmente atractivo, así lo demuestran la apertura del doble de establecimientos en relación a los existentes hace 10 años; los mismos que ubicados en la ciudad de Quito funcionan a tiempo completo y se dedican a la práctica de entrenamiento personal, ejercicios de relajación y servicios orientados al cuidado de la piel y salud.

La mayoría de estos gimnasios cuentan con tecnología de punta en toda su maquinaria y por ende un buen servicio al cliente, por lo que es un negocio con grandes oportunidades de crecimiento, ya que la mayoría de estos negocios ya establecidos se ubican en el rango de clase media – alta en donde el costo para adquirir estos servicios

oscila entre 40 y 100 dólares americanos mensuales, sin mencionar el costo de la inscripción que algunos gimnasios tienen como requerimiento y otros paquetes que se pueden adquirir si se desea el uso de servicios, clases o instalaciones adicionales a las del gimnasio regular.

De acuerdo a lo previamente explicado, se puede concluir que el interés en este tipo de servicios crece rápidamente, puesto que hoy en día la mayor tendencia de la sociedad es mantener un "cuerpo ideal", es decir, verse bien, así como cuidar de la salud, ya que actualmente el sobre peso y la obesidad se han convertido en una de las enfermedades modernas que cobran más vidas a nivel mundial tanto en jóvenes como en personas adultas. Cabe recalcar que una persona con sobrepeso no necesariamente debe lucir como la palabra lo indica, pero si puede determinarlo a través del exceso de porcentaje de grasa que presenta su cuerpo, es por esto que requieren de estos servicios, en primer lugar para conocer en qué condiciones se encuentra su cuerpo y en segundo lugar para invertir tiempo, disciplina y esfuerzo en las diferentes y múltiples actividades físicas que ofrecen estos centros de entrenamiento, en caso de encontrar alguna irregularidad en su salud.

Por ende, tener una cultura como la nuestra en donde la apariencia física es de gran importancia e influencia dentro de la sociedad, tanto para hombres como mujeres, y además el cuidado de la salud y cuerpo para algunas personas incluso jóvenes se ha convertido en su prioridad, los aspectos culturales se convierten en una oportunidad para Club Pacific Gym.

1.1.4 Fuerzas demográficas

En el transcurso de las dos últimas décadas se observa una constante disminución en la población menor de 5 años, esto se debe a la tendencia decreciente del promedio de hijos que tienen las mujeres en el Ecuador. Por otro lado, la población de 40 años y más se ha incrementado debido a que son generaciones sobrevivientes con altos índices de natalidad. Esto nos da indicios de que la población del Ecuador está iniciando un proceso de envejecimiento. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015)

En la siguiente figura se observa como ha decrecido la tasa de manera significativa en la provincia de Pichincha:

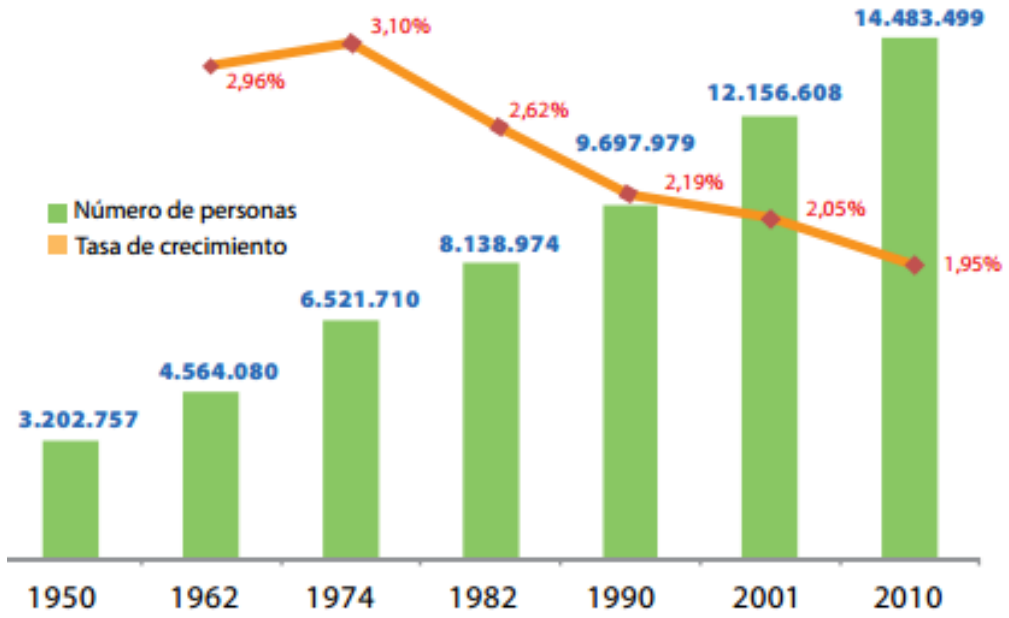


Figura 3: Tasa de crecimiento poblacional

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015)

De acuerdo a este resultado, se tiene de igual forma un escenario favorable para Club Pacific Gym, ya que ha disminuido la tasa de crecimiento del número de habitantes en el último periodo, pero las personas que más consumen y adquieren los servicios del gimnasio se encuentran entre los dieciocho y ochenta años de edad, por lo que quizás esto provoque consecuencias negativas en un futuro, pero no al menos en unas cuantas décadas más.

1.2 Análisis Interno

1.2.1 Antecedente histórico de la empresa

Club Pacific Gym fue constituido en la ciudad de Quito el 17 de agosto del año 2007, dirigido por su Gerente General – Propietario el CRNL. Mario Homero Sánchez Torres, el mismo que viene laborando más de nueve años dentro del mercado local.

El Gerente General aportó con un capital tanto en sucres como en dólares americanos para su correcto funcionamiento, los cuales fueron distribuidos de forma proporcional para la compra y adquisición de maquinaria, el edificio como tal, equipos de oficina, equipos de cómputo, las diferentes instalaciones en cuanto a peluquería, piscina, sauna, turco, aeróbicos, área cardiovascular y el área de pesas, el pago de sueldos del personal, los cuales se distribuyeron en el área de recepción, conformada por dos personas quiénes se turnaban al ser esta una jornada muy larga de trabajo; el área de pesas, conformada por tres instructores contando con el propietario y el área de limpieza conformada por una persona.

Club Pacific Gym, se dedica a la prestación de servicios deportivos, y tiene como propósito contribuir al desarrollo sociocultural de la ciudad de Quito, ofreciendo servicios de alta calidad. Éste se encuentra ubicado en el sector de Ponciano alto, en la calle Juan de Selis N76-390 y Manuel de Echeandía, al norte de la ciudad.

Inicialmente el Gimnasio desempeño sus actividades únicamente con tres pisos del edificio construido. Al primer piso se lo designó para el área de peluquería; en el segundo piso, se llevó a cabo los servicios de piscina, sauna, turco e hidromasaje junto con la recepción en donde se brindaba información de horarios de atención y los servicios adicionales que ofertaba Club Pacific Gym en esa época. Por otra parte el tercer piso, estaba distribuido en dos áreas: la primera en el área de aeróbicos donde por lo general acudían únicamente las mujeres excepto las ocasiones en las que ciertos hombres también se sentían atraídos a tomar dichas clases; la segunda división del piso, se destinó para el área de pesas, en donde, al contrario, eran los hombres quienes acudían más a causa de la disposición de máquinas para fortalecimiento y crecimiento muscular, adicionalmente, se instalaron baños para hombres y mujeres en esta área.

De acuerdo a la gran aceptación que tuvo el negocio dentro de este sector y la alta demanda que éste ejercía, el nivel de ingresos del mismo desbordo las expectativas debido a su reciente apertura; por tal motivo se logró incrementar el margen de utilidad que permitió la ampliación de las instalaciones creando un cuarto piso enfocado únicamente al área de pesas y baños para el sexo masculino al año de haber iniciado, además se logró recuperar la inversión aproximadamente a los cuatro años. Este cambio y ampliación de la cuarta planta, permitió que existiera mayor demanda aún del

servicio, incrementando el número de clientes especialmente hombres y mujeres en ese entonces de dieciocho a treinta y cinco años de edad los cuales se sentían más libres y cómodos al momento de entrenar.

El gimnasio tuvo una gran acogida debido a que la necesidad de las personas en la actualidad es verse bien; sin embargo, varias personas asisten únicamente al área de piscina por cuestiones de salud y otro grupo de personas asisten principalmente por socializar con personas nuevas. Cabe recalcar, que una de las principales razones para el éxito tan pronto del Gimnasio, fue que este no poseía competencia dentro de este sector, es decir, no existían cerca a esta área urbana negocios dedicados a la misma actividad, es por esto que el crecimiento de Club Pacific Gym se dio a pasos agigantados.

Al cabo de dos años, el Gerente General vio la oportunidad de incrementar el número de servicios que Club Pacific Gym podría ofertar, esto se realizó a causa de que los clientes buscaban beneficios adicionales a los que percibían en ese momento. Por ejemplo, en la peluquería se adicionó un área adecuada para masajes corporales y tratamientos faciales y posteriormente se obtuvo ganancias del arriendo de esta área.

En el área de la piscina y recepción se adecuó una oficina para un instructor – nutricionista, el cual se dedica a tomar medidas y pesar a cada uno de los clientes que lo desee, para en base a esto suministrarle una lista de alimentos que mejoren su salud y que vayan de acuerdo a sus necesidades y deseos. Además, se implementó un bar el cual ofrecía una variedad de bebidas y alimentos, siendo este último principalmente destinado a los clientes que requerían de los servicios del área de la piscina.

Por otra parte, al disponer de un piso completo para el área de aeróbicos, caminadoras, elípticas y bicicletas, se crearon nuevos horarios para clases adicionales como: tae kwon do y baile. En donde se tuvo bastante éxito con esta última, ya que es otra influencia en la que nunca dejará de circular gente. Por tales motivos existió un incremento notable de personal el cual fue distribuido en las áreas requeridas.

Cabe recalcar que la renovación y actualización de los servicios que se ofrezcan dentro del Gimnasio, serán cuestión de analizar e identificar las actuales necesidades y nuevas tendencias de la sociedad, como por ejemplo en los últimos dos años el Crossfit, una

nueva modalidad de entrenamiento físico, se ha vuelto muy atractivo para los jóvenes – adultos especialmente, así como una serie de novedosos sistemas de entrenamiento más.

Es por esto que actualmente, Club Pacific Gym ofrece una variedad de clases novedosas y de gran rendimiento, tales como:

- Pilates, sistema de entrenamiento físico que combina la fuerza muscular, respiración y relajación de cada persona, permitiendo la perfección de su figura y la sincronización entre su cuerpo, mente y espíritu.

- TRX, conocido como entrenamiento en suspensión, el cual aprovecha la gravedad y peso de cada persona para realizar una variedad de ejercicios, basados en el entrenamiento militar y una serie de deportes, los mismos que desarrollan la fuerza funcional, flexibilidad, y equilibrio de la parte central del cuerpo.

- Kropp, se basa en un sistema de entrenamiento funcional en circuito, involucrando varios movimientos como rotación, empuje, tensión, entre otros.

- Samurai – Fit/ Samurai Kata, es un sistema de entrenamiento físico que combina varias técnicas de las artes marciales con golpes de deportes de combate como el boxeo, permitiendo quemar cientos de calorías.

- Bailoterapia

- Aeróbicos piso y aeróbicos step

- Yoga

- Mini Crossfit, se ha implementado también las herramientas necesarias para este tipo de entrenamiento militar, pero debido al espacio con el que cuenta el Club para esta área, únicamente se llevan a cabo actividades de mini Crossfit, es decir, se realiza menor esfuerzo y el desarrollo de los ejercicios son llevados con una menor intensidad en relación a la de Crossfit original.

Adicionalmente, se ha creado un parqueadero en la parte lateral del gimnasio, con la finalidad de brindar mayor seguridad y confianza a los clientes al momento de llevar acabo su entrenamiento. Asimismo, se han creado cursos de natación para niños que se encuentran en la edad de 6 meses sin límite de edad, con diferentes horarios para brindar mayor accesibilidad a este servicio.

Finalmente, el número de instructores, personal administrativo – financiero, y de atención al cliente del Gimnasio ha aumentado significativamente. Es así como, el área de cardiovascular y pesas está dirigida por varios instructores con sueldo en un amplio horario de atención. Y el área de aeróbicos por su parte cuenta con seis instructores, remunerados por clase dada. Pero a su vez, ha incrementado la competencia directa para este.

Otro aspecto relevante, fue el correcto funcionamiento del Club, a través de la obtención de la LUAE, que es el documento habilitante y acto administrativo único con el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito.

La LUAE integra los siguientes permisos y/o autorizaciones administrativas:

- Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS)
- Permiso Sanitario
- Permiso de Funcionamiento de Bomberos
- Rotulación (Identificación de la actividad económica)
- Permiso Ambiental
- Licencia Única Anual de Funcionamiento de las
- Actividades Turísticas
- Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia
- General de Policía. (Foros Ecuador, 2014)

Esta licencia fue implementada hace dos años, y se la renueva anualmente.

1.2.2 Organigrama

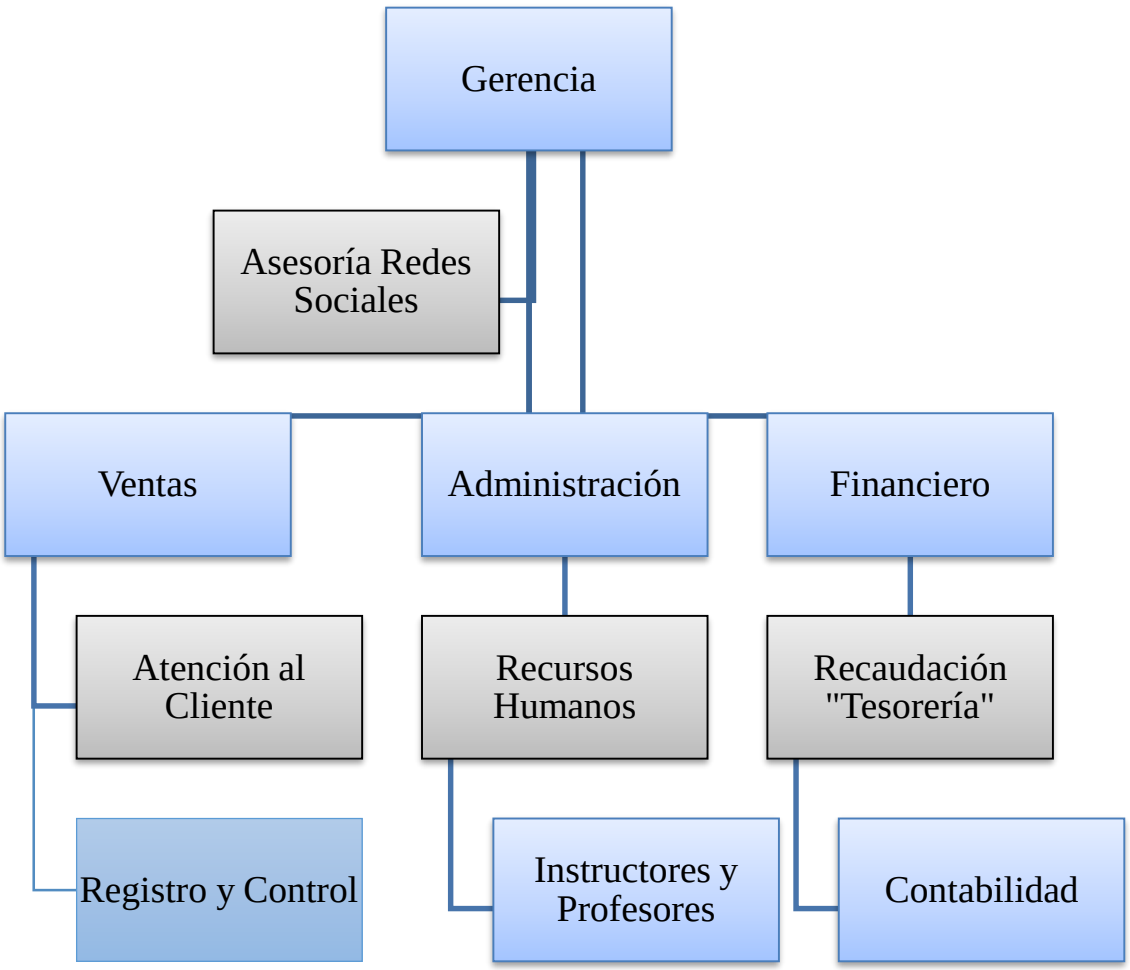


Figura 4: Organigrama actual

A continuación, se muestran las descripciones de cada una de las áreas de Club Pacific Gym.

Gerencia

Funciones:

- Distribuir y comunicar objetivos, funciones y responsabilidades a las diferentes áreas.

- Evaluar periódicamente el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.

- Selección y entrenamiento del área de ventas.

- Control y evaluación de los objetivos y metas planteadas del área de ventas.

Atención al cliente

Funciones:

- Brindar información clara sobre precios, servicios, instalaciones a los futuros clientes.

- Ser el nexo de comunicación entre las necesidades de los clientes y los departamentos de la empresa para tratar de satisfacerlas.

- Recepción de quejas/reclamaciones y su tramitación hasta darlas por cerradas satisfactoriamente.

- Recepción de las sugerencias de los clientes.

- Prevención de las posibles causas de conflictos con los clientes.

- Recepción de las solicitudes de productos y servicios que desea comprar un cliente.

- Coordinación con la logística para asegurar la entrega de esos productos o servicios.

Administración

Funciones:

- La planeación, organización, dirección y el control de todos los objetivos y actividades del Club.

- Anticipación a problemas futuros con las máquinas, y cada una de las áreas dentro del club.

- Elección de estrategias corporativas y de negocio.

- Control de que el personal bajo su cargo cumpla a cabalidad con sus funciones.

- Dar solución a reclamos que pueda haber por parte de los clientes.

- Realizar cambios que sean necesarios para la innovación del negocio.

Instructores:

- Promover positivamente el deporte, la salud y la industria del ejercicio.

- Actualizar sus conocimientos acerca de las nuevas tendencias en entrenamiento físico.

- Diseñar rutinas de entrenamiento y controlar las cargas, intensidad, y pausas de los clientes.

- Garantizar el progreso y la consecución de objetivos propuestos.

- Entregar una dieta según las medidas, peso y deseos de cada cliente.

Financiero:

Funciones:

- Control de la contabilidad, entrega de facturas con sus respectivas retenciones, declaraciones SRI y afiliación al IESS.

- Informes mensuales del estado financiero (ingresos y egresos) mensualmente para realizar una comparación y ver qué cantidad de dinero es apta para seguir invirtiendo o a su vez organizar pagos varios.

- Realizar un informe anual y así definir si existe superávit o pérdida.

- Realización de contratos del personal.

- Pago de nómina en el IESS.

- Manejo de presupuesto para pagos de servicios básicos, entre otros.

- Realización de Roles de Pagos.

- Pago de quincenas, mensuales, décimos.

- Presupuestos para futuras inversiones.

- Planes de financiación, es decir organizar la forma de pagos a los diferentes proveedores de servicios y productos.

Después del presente análisis, se propone una mejora en el organigrama funcional de Club Pacific Gym (ver Anexo 1).

1.2.3 Clientes

Cada uno de los clientes tiene una característica especial, la cual exige ciertos parámetros que se deben tomar en cuenta al momento de ofertar un servicio. De igual forma, estas características nos permiten realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa.

En el caso de Club Pacific Gym, se tiene diferentes perfiles, en donde los clientes oscilan entre las siguientes edades:

- 50 % de 15 a 35 años
- 30 % de 36 a 50 años
- 20% de 51 a 70 años

Del primer grupo, el 90% se dedica al desarrollo de masa muscular y tonificación, con el fin de mantener una buena figura y verse bien e ir a discotecas y la playa.

Del segundo grupo, el 90% se dedican a cardio y baile, con el objetivo principal de bajar de peso.

Del tercer grupo el 50% se dedica a cardio, y el otro 50% a piscina, para aliviar alguna dolencia.

Los clientes son estudiantes universitarios, profesionales y amas de casa, que tienen como meta mantener una vida saludable, conservar una buena imagen, reducir peso y ejercitar siempre a su cuerpo. La mayor parte entra a la categoría de deportistas, ya que otro grupo de clientes solo asisten al área de piscina para relajación y distracción con sus familiares y amigos.

Además, son en su mayoría de estatus social medio alto con capacidad de pago en un 60% con tarjeta de crédito, y en efectivo el 40% restante.

1.2.4 Proveedores

Los proveedores se convierten en un eslabón importante de la entrega de valor general de la empresa a los clientes, debido a que estos proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir bienes y servicios.

Es de vital importancia analizar la relación que se mantiene con los proveedores, ya que conoceremos de esta manera cuál es su capacidad para imponer precios y condiciones.

Club Pacific Gym, cuenta con una variedad de proveedores, los cuales generan al mismo tiempo la capacidad de rendir al 100% en el manejo de sus actividades diarias:

- **Proveedores de máquinas:** El Club cuenta con 3 proveedores para maquinaria, la cual es renovada semestralmente, para brindar un servicio de mayor calidad. Entre estos se encuentran:

  - Sebastián Benalcazar: Provee implementos de entrenamiento físico, conociéndolos como colchonetas, mancuernas, ligas, entre otros.

  - Santiago Naranjo: Vende caminadoras, bicicletas, elípticas, es decir, para el área de cardiovascular exclusivamente.

  Existe mayor poder de negociación por el club con estos dos proveedores ya que, a pesar de ser conocidos por algunos consumidores de sus equipos, no tienen una marca reconocida, por lo que Club Pacific Gym puede negociar con mayor facilidad en cuanto precios.

  - Codison: Provee máquinas para el área de pesas.

  Con estos proveedores son los únicos que se obtiene un financiamiento directo, por ser valores alto, lo cual generalmente son varios pagos con cheque personal. En la adquisición de estas máquinas se obtienen bastantes descuentos, por ejemplo, en la adquisición de más de un producto, bajan el precio de los mismos.

- **Proveedores de insumos de limpieza:**

  Estos proveedores, ayudan con promociones y además hacen reactivaciones de la marca dentro del Club, es decir, regalan productos nuevos atractivos para el cliente. Sin embargo, no ofrecen ningún descuento a más del que ya tiene por ser distribuidores directos. Entre estos están:

  - Magical Clean y Familia; los cuales proveen:

    - ✓ Papel higiénico
    - ✓ Gel antiséptico
    - ✓ Jabón de manos
    - ✓ Alcohol
    - ✓ Desinfectante
    - ✓ Desengrasante
    - ✓ Anti sarro, etc.

  - Pro Hygiene: Provee el servicio de sanitización de baños, el cual consiste en todo lo referente a trabajos de limpieza y desinfección profunda de baños, eliminando todo tipo de bacterias y garantizando una imagen adecuada a estas áreas de Club Pacific Gym.

- **Proveedor de bebidas y alimentos nutritivos:** El esfuerzo físico que demanda este centro de entrenamiento es bastante fuerte, por lo que se considera de gran importancia la venta de bebidas hidratantes y de productos alimenticios nutritivos que ayuden al cliente a reponerse posteriormente a su entrenamiento físico. Para la oferta de estos productos ser requiere de diferentes proveedores, como son:

  En lo referente a la provisión de bebidas hidratantes y aguas, se encuentran:

  - Arca Continental: Agua Dasani.

  - Aje Ecuador S.A.: Agua Cielo.

- Dávila Corral Claysbert y Asociados Dacorclay Cia. Ltda.: Vivant, L-carnitina y bebidas con sabor “Storm”.

- Tesalia Springs Company S.A.: Güitig y Gatorade.

- DIPORT (Distribuidora, Importadora) S.A.: Bebidas de Aloe, Té Toni adelgazante y energizante. Este además provee alimentos como el atún, y lonchis, que son de gran consumo.

- **Proveedor de Seguridad:**

  - Este servicio lo adquiere Club Pacific Gym a 20 dólares mensuales, mediante la compañía Moreseg Cia. Ltda., la cual consta en monitorear las aperturas y cierres del gimnasio, en el caso de que se active la alarma en las horas laborables o no laborables.

- **Proveedor de Gas:**

  La adquisición de gas es de gran importancia dentro de Club Pacific Gym, tanto para el correcto funcionamiento de la piscina como para el uso de las duchas dentro del área mencionada como en las áreas del gimnasio regular.

  A pesar de no ser este una empresa, sino un distribuidor de gas, no se obtiene ningún tipo de negociación con el mismo, ya que al ser el gas un producto de primera necesidad, este posee ya un precio establecido sin importar la cantidad de tanques de gas que se compre.

1.2.5 Competencia

El análisis de competencia se basa en el estudio de las oportunidades y amenazas derivadas de aquellas empresas que desde un punto de vista amplio compiten con los bienes y servicios de nuestra empresa.

Los principales competidores para Club Pacific Gym son:

- **Pepe's Gym**

  Este centro de entrenamiento, cuenta con un solo piso de maquinaria para pesas y aeróbicos y TRX. Sin embargo, lo que más llama la atención a los clientes es que este posee un parqueadero amplio y privado, y para varios clientes este factor es muy importante, ya que significa seguridad para sus vehículos y tranquilidad para ellos mientras entrenan.

- **Xtreme Gym**

  Representa una fuerte competencia principalmente por su horario de apertura. Puesto que este centro de entrenamiento tiene un horario extendido de atención de 24 horas, y crea ventaja competitiva en relación a Club Pacific Gym, ya que muchos de los clientes no disponen de tiempo para dedicar al gimnasio en el horario tradicional de atención, pero si en horas elevadas de la noche o a una hora muy temprana de la mañana.

  Tiene de igual forma un espacio amplio para la ubicación de su maquinaria.

  A los dos y seis años de funcionamiento del Club se posicionaron los dos competidores correspondientemente.

- **Kaersam**

  Este competidor a diferencia de los otros gimnasios, representa una fuerte competencia para Club Pacific Gym, debido al área de piscina que este posee.

  Por su parte, Kaersam ya existía para cuando Club Pacific Gym entro en este mercado.

- Recientemente, a menos de un mes, un nuevo centro de entrenamiento se ha posicionado con el nombre de Crossfit Quito, de igual forma en una zona cercana

a la de Club Pacific Gym. Este podrá representar una fuerte competencia en el futuro, ya que es una nueva forma de ejercicios de esfuerzo físico, lo cual llama la atención, y más por estar orientado netamente a bajar de peso.

- El resto de gimnasios son establecimientos pequeños, los cuales no representan una fuerte competencia para Club Pacific Gym.

Por tanto, se puede ver cómo ha crecido y sigue creciendo el número de centros de entrenamiento físico en la zona urbana de Quito, lo que indica que este negocio es bastante rentable, pero del mismo modo se cuenta con una fuerte competencia ya sea en uno o varios servicios que se ofertan. Es por esta razón, que se debe implementar diferentes estrategias que nos permita seguir acaparando una gran parte del mercado.

Sin embargo, es importante resaltar que algunos de los clientes que Club Pacific Gym ha perdido en los últimos tiempos, se dividieron entre todos estos gimnasios, ya que ningún de estos ha logrado captar a una gran cantidad de clientela. Es decir, esto se debe a diferentes intereses, más no a que uno de estos competidores posee todos los servicios que Club Pacific Gym ofrece.

1.2.6 Matriz FODA

Tabla 1: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Buena imagen corporativa	**1.** Horario de atención menor al de la competencia.
2. Fácil acceso y estratégicamente localizado	**2.** Espacio reducido para ciertas actividades.
3. Buenas relaciones interpersonales	**3.** Falta de actualización de un Plan de Marketing.
4. Variedad de servicios	**4.** Falta de un parqueadero amplio.
5. Instructores altamente calificados	**5.** Falta de dirección estratégica.
6. Liquidez económica	**6.** Escasa publicidad y promoción.
7. Infraestructura adecuada y equipamiento tecnológico.	
8. Alto poder de negociación con proveedores.	
9. Financiamiento con recursos propios.	
10. Variedad de formas de pago	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Incremento de nuevos clientes	**1.** Inestabilidad económica del país.
2. Crecimiento de la demanda del servicio.	**2.** Nuevas políticas de Gobierno en el sistema financiero.
3. Crecimiento poblacional de Quito	**3.** Incremento de competencia agresiva.
4. Crecimiento acelerado de la industria.	**4.** Métodos reemplazables al ejercicio.

2 INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO

2.1 Identificación del problema

En la actualidad la industria del fitness es un sector que se encuentra en constante crecimiento y desarrollo, debido a la variedad de nuevas tendencias y disciplinas que han logrado posicionarse con éxito en el mercado Ecuatoriano, a causa de los grandes beneficios que éstas otorgan a los diferentes nichos de mercado. Cabe recalcar, que los periodos de mayor actividad de estos centros de entrenamiento son estacionales, siendo así el periodo de menor concurrencia, los meses de invierno y de inicio de clases en las diferentes universidades; esto se debe a factores motivacionales de los clientes, como decidir entre cumplir con su rutina de entrenamiento o con el tiempo demandado por sus estudios.

Por otra parte, las instalaciones de los spas antiguamente estaban ubicadas alrededor de aguas termales, al tener gran acogida estos centros de descanso, hoy en día han decidido transformarse en espacios para la salud. Es por esta razón que el incremento del negocio de Spa en Ecuador ha generado tanto interés que hoy en día la competencia es extremadamente fuerte, esto se debe principalmente a que el negocio de este siglo es la industria del bienestar, pues la gente quiere sentirse y verse bien.

Club Pacific Gym, es un gimnasio-spa unipersonal, cuya actividad se basa en la prestación de servicios con instructores especializados en el empleo de ejercicios y técnicas exclusivas para el desarrollo físico, flexibilidad muscular y cuidado del cuerpo y salud, en beneficio de la colectividad.

El Club fue creado en el año 2007, con la finalidad de crear un espacio para cada persona que concurra a realizar actividades de entrenamiento físico para perfeccionar la figura, dedicar tiempo a cuidarse, tomar vacaciones, entretenerse, y relajarse a través de movimientos y música.

El Club se encuentra ubicado en la zona norte de Quito, la cual en el tiempo que inicio sus actividades no contaba con un gran número de gimnasios-spa, ni mucho menos una gran variedad de servicios y entrenamiento personal, así como Club Pacific Gym ofrece. Sin embargo, en la actualidad este mercado se encuentra con un alto porcentaje de rivalidad por parte de la competencia, ya que alrededor de la zona donde se encuentra el gimnasio se han ubicado diferentes centros con el mismo objeto social.

Es decir, existen algunas razones que han afectado a este club. Con la finalidad de tener un panorama claro de los problemas que enfrenta Club Pacific Gym y que estrategias se deberían implementar en el mismo, se requiere analizar a profundidad las principales debilidades que han afectado notablemente al desarrollo de este centro de entrenamiento y salud.

Por tanto, de acuerdo al análisis del FODA de Club Pacific Gym, se determina que entre los principales problemas que enfrenta este centro están, el horario limitado de apertura, de 7am a 11:30 pm, a pesar de ser un rango extenso de atención al cliente este ha llegado a ser una debilidad, ya que otro centro de entrenamiento en particular se estableció cerca de la zona con un horario de 24 horas seguidas de atención, lo que afectó de forma significativa al Club. Sin embargo, no se ha considerado la idea de adecuar un horario igual al de la competencia, pero si incrementar en un cierto porcentaje su horario de atención y además es importante recuperarse a través de otras estrategias que permitan seguir siendo a Club Pacific Gym el Top of Mind de los clientes.

Entre otros aspectos desfavorables, se encuentra el espacio limitado para ciertas actividades y parqueadero. Esto no era un inconveniente al inicio, ya que la infraestructura del lugar estaba perfectamente adecuada para los distintos servicios que ofertaba el Club y era además de gran acogimiento en esa época; pero como se conoce la industria del fitness se encuentra en constante crecimiento, la cual ha generado una mayor cantidad de rutinas y formas de entrenamiento, que por obvias razones han sido implementadas en el Club a lo largo de sus años de funcionamiento y esto a su vez ha provocado un espacio limitado de las instalaciones para la cantidad de clientes que actualmente hacen uso de las mismas.

Consecuentemente se busca evaluar y desarrollar nuevas estrategias enfocadas en un plan de marketing, que permitan la implementación de un nuevo modelo de negocio el cual atraiga a nuevos posibles consumidores, contrarrestando el nivel de competencia existente, e incluso convirtiendo atractivo al gimnasio en las estaciones más bajas del año.

Para satisfacer al cliente y lograr seguir en el crecimiento como negocio es necesario ampliar y actualizar los servicios ofrecidos con el fin de que los clientes noten que se está mejorando por ellos, que están siendo escuchados y que lo que necesitan lo encontrarán en Club Pacific Gym.

Por tal motivo Club Pacific Gym está pretendiendo expandir aún más su gama de servicios, su horario de atención, e incluso tiene como objetivo establecer una sucursal del Club dentro de la zona urbana de Quito, con el objetivo de ser un modelo de gimnasio y que el cliente satisfaga todas sus necesidades dentro del mismo. Adicionalmente, se busca un crecimiento sostenido del Club, es decir, que este logre mantener tasas de crecimiento económico continuas, siendo lo ideal un crecimiento continuo del 20% durante 5 años aproximadamente.

2.2 Objetivo de la investigación

2.2.1 Objetivo General

Conocer a los nuevos mercados para poder desarrollar un plan de marketing, que le permita a Club Pacific Gym fortalecer a los ya existentes.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los diferentes perfiles de consumidor que se encuentran atraídos a estos servicios.

- Determinar el tipo de servicio y nuevas clases de entrenamiento requeridas por los diferentes perfiles de consumidor.

- Contribuir al diseño de estrategias de diferenciación, las cuales realcen el nombre del gimnasio y atraigan a su vez a nueva clientela, a pesar de la competencia existente del sector.

- Identificar las debilidades más fuertes por parte del resto de centros de salud y entrenamiento, con el fin de implementar un plan de mejora, que permita a Club Pacific Gym ofertar un servicio único e incomparable.

- Definir las variables que le permiten al cliente apreciar un ambiente mucho más moderno en comparación al anterior, para mantenerse en forma, cuidar de su salud y a la vez poder disfrutar de la variedad de servicios de estética en el mismo lugar.

- Determinar expectativas y nuevos intereses de los clientes potenciales.

2.3 Metodología

En el marketing, el método más usado para reunir datos cualitativos es la investigación con grupo de enfoque, que también se llama entrevista exhaustiva en grupo. La entrevista en grupos de enfoque arraiga en las ciencias de la conducta. La investigación en grupos de enfoque consiste en reunir un grupo pequeño de personas para una discusión espontanea de un tema o concepto particular. Por lo regular, los grupos de enfoque constan de 8 a 12 participantes, guiados por un moderado profesional sobre una discusión semi estructurada que dura alrededor de 2 horas. Al alentar a los miembros del grupo a hablar con detalle acerca de un tema, el investigador extrae cuantas ideas, actitudes y experiencias sea posible sobre el tema especificado. La noción básica del grupo de enfoque es que la respuesta de una persona incite los comentarios de otras, lo que genera sinergia entre los participantes.

La meta general de la investigación con grupos de enfoque es dar a los investigadores, y, en última instancia, a quienes toman las decisiones, toda la información posible sobre lo que piensan las personas acerca del tema de interés. Dicho tema es un producto, servicio, concepto u organización. A diferencia de muchas otras técnicas de interrogatorio, la investigación con grupos de enfoque se reduce nada más a formular y responder preguntas planteadas por el investigador. Su éxito depende mucho de la

dinámica del grupo, la disposición de los miembros a entrar en diálogo y a la capacidad del moderador de conducir las discusiones. (Hair, Bush, & Ortinau, 2010)

Por tanto, la investigación se desarrollará a través de dos técnicas fundamentales de la investigación cualitativa que son, el focus group y encuestas descriptivas, esta última tiene como fin llegar a un mayor número de clientes y por tanto se logrará obtener una respuesta más concisa.

Estas herramientas son consideradas como una oportunidad para descubrir diferentes opiniones, permitiendo al negocio enriquecerse mediante la aportación de nuevas ideas y formas de pensar diferente e imprevisibles.

2.3.1 Focus Group

Esta herramienta de investigación se llevará a cabo dentro del mismo Club, en el horario vespertino de atención, debido a que es el horario de atención en el que existe menor frecuencia de clientes, lo que nos permitirá contar con mayor espacio y reducir la probabilidad de que existan interrupciones.

Se llevarán a cabo tres sesiones, las cuales durarán alrededor de 20 minutos cada una y se las realizará en el área de recepción, donde se adecuarán alrededor de ocho sillas y se brindará a cada persona una bebida hidratante a su gusto como agradecimiento de su tiempo entregado.

Como se encuentra mencionado, las sesiones se realizarán con siete personas como mínimo y diez personas como máximo. Esto con la finalidad de crear facilidad de entendimiento entre todos los colaboradores, incluido el moderador, y de igual forma obtener información suficiente y significativa. Por tanto, no es necesario el cálculo del tamaño de la muestra a analizarse, ya que se tomará tres diferentes tipos de perfiles de cliente para analizar sus diferentes intereses, entro estos estarán clientes que frecuentan el Club por amor al deporte, aquellos por reducción o aumento de peso y tonificación de músculos y finalmente quienes asisten principalmente por temas relacionados con su salud.

Este método de investigación, incluirá preguntas como las que se describen a continuación:

- ¿Qué le gusta del gimnasio?
- ¿Qué le disgusta?
- ¿Por qué decidió asistir al gimnasio?
- ¿Qué expectativas tenía del gimnasio?
- ¿Qué pensaba antes del gimnasio?
- ¿Qué piensan sus familiares de que asistan a este Club?
- ¿Qué experiencia usted ha tenido dentro de estas instalaciones?
- Cuénteme su experiencia sobre la atención al cliente. ¿Qué mejoraría?
- ¿Cuál de las actividades son las de su mayor preferencia?
- ¿Qué otras actividades que no se han llevado a cabo dentro del Club, serían de su agrado?

2.3.1.1 Resultados de Focus Group

El procedimiento efectuado fue dirigido a tres grupos que representan tres diferentes perfiles de clientes (según su motivo de entrenamiento) del Club Pacific Gym. Cada grupo estuvo conformado por siete personas, las cuales presentan los siguientes aspectos:

1. El primer grupo que asiste al Club se distingue por *amar el deporte*, ya que se sienten vivos al momento de entrenar y hacer de su día a día una rutina variada de actividades físicas.

   Este grupo estuvo conformado por personas de entre 24 a 35 años, quienes manifestaron que se encontraban muy a gusto asistiendo al gimnasio ya que el hecho de amar lo que hacemos nos permite ser muy persistentes en nuestras actividades y por ende conseguir resultados más rápidos, lo que consecuentemente motivará al cliente a tener un seguimiento continuo de su rutina de entrenamiento.

   Una de las personas que más resaltaba en el grupo fue una persona de género masculino, quien contagió al resto de participantes de alegría y pasión por el deporte,

ya que así es como él sentía al momento de expresar el significado que tenía para sí mismo la palabra “entrenamiento físico”.

Las principales razones que transmite este grupo, se deben a los hábitos de entrenamiento que los mismos han generado a lo largo de su vida. Es decir, la principal característica entre todos los participantes, fue que desde pequeños han realizado ejercicio, claro está que no la misma actividad, pero siempre se han mantenido en este dinamismo mediante la práctica de diferentes disciplinas, como por ejemplo campeonatos de Tae Kwon Do, Atletismo, Downhill, entre otros.

En lo referente a como conocieron el Club, se puede identificar que todos lo hicieron por cuenta propia, al ver en la mayoría de los casos la publicidad externa del centro, la cual llamó su atención mediante la presentación, iluminación y amplitud del negocio, o a su vez a través de la información que compartieron sus amigos y familiares cercanos al sector y que también se encuentran atraídos por el deporte.

En cuanto al nivel de satisfacción que han tenido con el centro de entrenamiento, este es sumamente alto, ya que, de acuerdo a la mayoría de las manifestaciones, el Club posee todo lo necesario y lo que actualmente ellos requieren para sus rutinas. Esta argumentación se debe a que el Club cuenta con cuatro pisos totalmente equipados y destinados a las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro del mismo.

Adicionalmente, aportaron ideas como la tranquilidad que brinda el ambiente del Club, la condición y variedad de máquinas, y la satisfacción que han tenido con el método que utilizan los instructores, ya que algunas personas de este grupo al iniciar sus actividades tenían en un cierto modo recelo de la atención al cliente por parte de los instructores de cada área, pero según lo expuesto, estos últimos han logrado brindar un servicio de calidad, ya que han generado la confianza suficiente para que cada cliente tenga la oportunidad de expresar sus ideas e inquietudes y la certeza de que obtendrán los resultados que buscan. Por tanto, consideran que el servicio en general del Club ha cumplido con sus expectativas.

Por otro lado, a pesar de que existían integrantes de este grupo los cuales no veían o al menos no expresaron deficiencias en el servicio de Club Pacific Gym, hubo personas que si mencionaron algunos de las debilidades del mismo, como por

ejemplo, dos personas en particular consideraban que el espacio para entrenar era un poco reducido, especialmente en las noches los días lunes y martes, por lo que de preferencia los participantes indicaron que deciden asistir en el horario matutino o si es el caso del horario nocturno, lo hacen a partir de las ocho de la noche con la finalidad de ejercitar hasta las once de la noche, en donde ya el ambiente se encuentra mucho más despejado.

Otra de las observaciones fue dada por dos personas de género femenino, quiénes mencionaron que anteriormente su actividad de preferencia era la clase de Samurai Fit la cual actualmente se ha convertido en Samurai Kombat, y el problema principal es que se han reducido los días de esa disciplina, dejándolo únicamente un día a la semana. Esto ha provocado que se lleve a cabo más actividades de cardio durante una semana en lugar de esta disciplina que es mucho más técnica y que a su forma de ver es lo que actualmente llama su atención y le da un plus al centro por ofrecer este tipo de entrenamiento.

En cuanto a este grupo el servicio relacionado a piscina, sauna, turco e hidromasaje, también se ha vuelto de su agrado, aunque este no sea el caso de todos. Es decir, dos personas de siete en total que conformaron el grupo, representando el 29% del total de entrevistados, afirmaron que hacen uso del área de la piscina, tanto como parte de su rutina de entrenamiento como método de relajación después del esfuerzo físico que demanda el área de gimnasio. A pesar de esto, el resto de clientes compartieron la idea de lo relajante que sería utilizar dicha área, pero por cuestiones de tiempo no lo habían considerado dentro de sus planes, además consideran que tampoco compensaría cancelar una mensualidad por este servicio, puesto que probablemente asistirían dos o tres veces en este periodo.

Los planes de pago que más llaman su atención, son semestrales y trimestrales, aunque algunos de los participantes asumen planes mensuales únicamente, esto último debido principalmente a cuestiones de tiempo y lugar de trabajo.

2. El segundo focus group se caracteriza por clientes que asisten a Club Pacific Gym principalmente *por reducción o aumento de peso y tonificación de músculos.*

Este grupo de clientes estuvo conformado por personas desde 18 hasta 55 años de edad, los cuales no tiene un horario de asistencia específico, ya que su única finalidad es obtener un cambio físico visible por lo que destinan cualquier hora de su rutina diaria a su entrenamiento.

De acuerdo a las respuestas de una de las clientes en particular, se puede concluir que es necesario tener en claro que cambios exactamente queremos en nuestro aspecto físico, esto con la finalidad de conocer en primer lugar a que área dirigirnos dentro del Club y segundo, que rutina de ejercicios realizar con la guía continua de un instructor. Esta idea nos transmite la participante, debido a que muchas personas realizan al inicio ejercicios y actividades en el área de pesas únicamente, causando que la grasa corporal no se elimine rápida o totalmente del cuerpo y por ende, dificulte conseguir los resultados deseados, que en la mayoría de los casos es incrementar la masa muscular. Esto con la ayuda de un instructor se ha ido mejorando, ya que los clientes ahora conocen que en primer lugar deben llevar una rutina de entrenamiento en el área de cardiovascular, la cual les permita reducir su grasa corporal y por ende, peso y posteriormente empezar una serie de ejercicios en el área de pesas que ayude a tonificar y perfeccionar su masa muscular.

En relación a como conocieron por primera vez el Club, se pudo identificar que la mayoría del grupo de igual forma lo hizo por cuenta propia, es decir, observando la publicidad externa al centro de entrenamiento, o a su vez, la que se lleva a cabo en redes sociales. Otro grupo de clientes por su parte, tenían como motivo principal la ubicación de sus lugares de trabajo, lo cual se convierte en una ventaja tanto para el Club como para ellos, ya que los mismos se encuentran en la capacidad de establecer y adecuar un horario que estuviere a su gusto durante todos los días de la semana; finalmente, el grupo restante mencionó que residen cerca al establecimiento.

En cuanto al nivel de satisfacción con el servicio para este grupo, este sigue siendo alto, aunque con un porcentaje más elevado de opiniones y sugerencias en relación al primer grupo de clientes.

Consecuentemente, contribuyeron ideas como la buena imagen y presentación del Club, la participación favorable y vasto conocimiento de los instructores que aportan

notables resultados a sus entrenamientos; los planes de pago, afirmando que al tener una variedad de formas de pago da lugar a que el Club se adapte a las necesidades del cliente, esto ha logrado favorecer a personas que desean asistir al mismo únicamente por el lapso de un mes o menos, debido a cuestiones principalmente de trabajo y estudios. Por lo tanto, esta es una de las fortalezas de Club Pacific Gym, ya que de acuerdo al testimonio de ciertos clientes, se conoce que en otros establecimientos esto no sucede, pues estos ofrecen planes únicamente a partir de tres meses, y por tanto muchos de los clientes se niegan a cancelar por un servicio que no utilizarán, llevándolos a buscar otras opciones. Adicionalmente, mencionaron que el área donde se lleva a cabo las diferentes clases es de su agrado especialmente la clase de bailoterapia.

En cuanto a los aspectos desfavorables, destacaron en primer lugar que, en determinadas horas no hay maquinaria suficiente debido a la alta demanda en el área de pesas principalmente, lo cual dificulta llevar a cabo de manera continua sus rutinas de ejercicios. Además, hicieron una observación de gran importancia, ya que como se conoce, las personas transpiran al realizar esfuerzo físico y seguir una rutina fuerte de entrenamiento, por tanto, mencionaron que no se ha implementado una cultura de limpieza de máquinas o instrumentos como las colchonetas después de haberlos utilizado; esto se viene a convertir en una situación antihigiénica para muchos de los clientes, ya que cuando es su turno de utilizar estos instrumentos no se encuentran en las mejores condiciones. Este ha sido un gran aporte, puesto que como establecimiento se ha mantenido una limpieza intacta de cada área durante todo el horario de atención, pero no se ha tomado en cuenta crear esta costumbre en las personas que limpien o que al menos dejen de forma presentable e higiénica la maquinaria o instrumento utilizado para la siguiente persona que continúa con su rutina de entrenamiento.

Adicionalmente, dos personas de género masculino de alrededor de 32 años, abordaron ciertos temas en donde Club Pacific Gym ha trabajado y aplicado determinadas metodologías; sin embargo, no ha llegado a satisfacer a todos los clientes de la misma forma, por lo que se sugiere implementar medidas correctivas que tengan como objetivos principales: satisfacer las necesidades de toda la

segmentación previamente analizada y crear un vínculo aún más estrecho con los mismos.

Como consecuencia, los clientes mencionados indicaron como primer aspecto que han asistido al Club por un lapso de un año y cuatro años correspondientemente, lo que demuestra que existen varios factores que han permitido a Club Pacific Gym verse atractivo a lo largo de sus años de funcionamiento, como por ejemplo la motivación y ayuda profesional que han encontrado en sus entrenadores. Sin embargo, mencionaron que uno de los motivos principales para continuar asistiendo al Club era de hecho su entrenador, lo cual pone al centro de entrenamiento en desventaja, ya que de acuerdo a esta técnica de investigación ciertos clientes se sienten identificados y a gusto con los entrenadores que participan en su entrenamiento, generando la posibilidad de que si el entrenador o entrenadores de su agrado son retirados de sus servicios, el Club como tal podría perder una parte de su cartera de clientes.

Por ende, afirmaron que de acuerdo a su punto de vista faltan algunos aspectos por implementar y mejorar dentro del Club. Una de las observaciones más importantes y que engloba todos estas sugerencias, es en sí una mejor atención hacia el cliente; cabe recalcar que, para otros clientes la atención que ellos reciben por parte de todo el personal del centro de entrenamiento se encuentra en excelentes condiciones.

Consecuentemente, aseveraron que se debería invertir mayor tiempo y preocupación en el cliente en sí, mediante acciones que los permita sentirse importantes dentro del centro de establecimiento que han escogido para crear su nuevo estilo de vida.

Otro de los temas que demandan mayor preocupación es la publicidad del Club, como se conoce, las redes sociales han generado un gran impacto en la actualidad, ya que sirven para dar a conocer todo tipo de información entre las personas desde política hasta entretenimiento; por tal motivo, se debería aprovechar esta forma de comunicación para brindar toda la información necesaria a los clientes de Club Pacific Gym, es decir, se ha manejado por obvias razones este tipo de publicidad a lo largo de sus años de funcionamiento, pero aparentemente no se está transmitiendo toda la información que se desearía.

Por otra parte, se considera de gran importancia estar siempre al pendiente del área de nutrición, ya que todos los clientes que pertenecen a esta categoría tienen un desgaste físico mucho más fuerte, por lo que necesitan de una persona especializada en nutrición y también en físico culturismo especialmente para el caso de los hombres. Existen personas que por tener experiencia en el deporte, investigar o preguntar a personas cercanas que estén al tanto del tema, conocen que alimentos ingerir después de su entrenamiento físico o lo largo del día; sin embargo muchos de los clientes por lo general jóvenes, no tienen una idea clara de que alimentos ingerir para aumentar o reducir de peso o que suplementación tomar; lo que significa que requieren de una asesoría por parte del Club.

Respecto a los pagos, a pesar de que los integrantes del grupo estuvieron en completo acuerdo con los planes de pago del Club, hubo una sugerencia por parte de alguien que no es miembro del mismo, pero por medio de sus amistades nos permitió conocer que de acuerdo a su horario ajustado de trabajo, no era factible asistir al Club entre semana, por lo que sugirió una alternativa adicional a los planes de pago ya existentes.

Finalmente, ciertos participantes del grupo mencionaron dos temas de suma importancia; el primero se basa en que cada persona asiste al Club por una razón en particular; sin embargo, se conoce que la mayoría asiste además con la idea de socializar con nuevas personas especialmente del sexo opuesto, lo cual de acuerdo a sus versiones no es fácil de lograrlo, esto debido a la distribución de las áreas y clases. Como segundo tema, indicaron que una de las motivaciones para cumplir con una rutina de entrenamiento es la música; sin embargo, de acuerdo a algunas versiones, el ruido que emiten los clientes al momento de entrenar, obstaculiza un sonido nítido de la música que se encuentra disponible para toda el área de pesas especialmente; al mismo tiempo, consideran que se debe llevar un orden con los diferentes ritmos de música, de manera que la misma influya positivamente en el entrenamiento de cada persona. Este factor es de suma importancia, ya que de acuerdo a estudios, se ha logrado identificar que el efecto de la música puede influir de manera directa en el organismo y estado de ánimo de los atletas, aumentando o disminuyendo su rendimiento, esto último dependerá de que la música aplicada

pueda ser lo suficientemente fuerte y nítida para todos los clientes y que vaya acorde al área en donde se la establezca.

3. El tercer focus group se caracteriza por clientes que asisten al Club principalmente *por temas relacionados con su salud.*

Este grupo de clientes estuvo conformado por personas desde 20 hasta 70 años de edad. La característica que poseían en común fue un entrenamiento menos fuerte en relación a los grupos previamente analizados, y el uso constante del área de piscina, sauna, turco e hidromasaje.

Por tales motivos, algunos de los miembros de este grupo indicaron que por cuestiones de lugar de residencia y trabajo y ya que hacen uso de la piscina alrededor de dos veces por semana, han adquirido planes de pago de quince días mediante las tarjetas prepago, debido a que no hacen en la mayoría de las ocasiones uso de las instalaciones; mientras que las personas restantes, indicaron que cancelan el plan completo el cual ofrece servicios de piscina y gimnasio mensual, trimestral, semestral y anual dependiendo el caso.

Cabe mencionar que, algunas de las personas que participaron en este grupo presentan una característica en especial la cual hace referencia a la dependencia que tienen todavía los jóvenes que conformaron este grupo, con sus padres, ya que, para algunos de ellos sus familiares fueron quienes los motivaron a entrar al Club y a iniciar una rutina de entrenamiento. La otra parte del grupo se caracteriza en cambio, por poseer más de cuarenta años de edad y por tener ciertas recomendaciones médicas.

Un solo integrante en especial de este grupo manifestó que no le atrae realizar ejercicios físicos en sí, y que fueron sus padres quienes le animaron y motivaron a mantenerse activa, razón por la cual esta persona asistía únicamente al área de piscina por tres razones: deporte, salud y porque disfruta de esta disciplina; sin embargo, después de la charla mencionó que estaba dispuesta a tomar el plan de piscina y gimnasio con la finalidad de iniciar una vida mucho más activa.

Todos los clientes que conformaron este grupo y que asisten a la piscina, hacen uso de esta en el horario de atención matutino, debido a que es el horario de menor asistencia de personas a esta área.

Por otra parte, asistir al Club ha generado ciertas expectativas y motivaciones en los clientes, estas se derivan en tres. Primero, como persona, consideran que esta disciplina puede ayudar a convertirlos en personas más constantes en sus actividades. Segundo, como ejercicio, la natación por su parte demanda bastante esfuerzo físico, el cual ayuda a las personas a sentirse vivas y mantenerse en buena forma; y tercero, como tratamiento para la salud, la natación y demás áreas desintoxican y reducen los niveles de alguna dolencia o malestar de la persona, además que permite relajarse y generar en la misma una actitud positiva y tranquila, mejorando en sí su día. Es decir, según lo mencionado, afirmaron que el Club ha logrado cumplir con esos tres tipos de expectativas.

Adicionalmente, asistió un cliente en particular quién mencionó que no asiste al área de piscina; sin embargo, asiste al Club al área de pesas y cardiovascular por temas relacionados con la salud, esto debido a la concientización de haber tenido una vida muy sedentaria y por la actual dolencia que su cuerpo está padeciendo. Cabe recalcar que, al iniciar sus rutinas dentro del centro de entrenamiento ha descubierto que estas actividades son de su agrado por lo que lleva aproximadamente un año dentro del mismo y actualmente se ha convertido en su estilo de vida.

En lo referente a cómo conocieron el Club, la mayoría de los clientes se enteró del mismo por recomendación de otras personas, debido al servicio completo que este ofrece el mismo que llama la atención, y por otra parte, debido al sector donde residen el cual se encuentra cerca al establecimiento.

En cuanto a los aspectos favorables del Club, este grupo de clientes identificó varios de ellos como son: parqueaderos disponibles aunque no en todos los horarios de atención, cámaras instaladas en cada área del centro, estas habían permitido recuperar a uno de los clientes ciertos objetos perdidos, variedad de actividades, máquinas y equipos; por ende, de acuerdo a sus propias versiones, los clientes siempre encontrarán alguna actividad que sea de su agrado, información completa,

personal cortés, profesionalismo y respeto por parte de instructores de cada área, quiénes los hacen sentir importantes y mantienen un seguimiento en sus rutinas, sector seguro, maquinas eficientes y nuevas; una de las clientes madre de una adolescente considera de gran importancia que se maneje el Club con la visión de un negocio y no como “un club de amigos”, ya que de esta el ambiente genera confianza y tranquilidad, excelente extensión de horario y consideran muy beneficioso la atención en fines de semana y feriados.

De acuerdo a las actividades de preferencia de cada uno de los miembros del Club, se encuentra prácticamente todo incluido, excepto para ciertas personas que por su edad y por problemas de salud no realizan ejercicios que requieran de mayor esfuerzo sino solo aquellos que sean de movimientos leves, o como el caso de una de las clientes de mayor edad del grupo, quien asiste únicamente al área de piscina inclinada más por el hidromasaje debido a recomendaciones médicas.

Por tanto, la mayoría de clientes que presentan este tipo de perfil pagan sus planes por gimnasio y piscina, excepto claro está, aquellas que hacen uso únicamente de una sola de las dos áreas.

Por otro lado, respecto a los aspectos desfavorables, los clientes también identificaron algunos. Este grupo de clientes hacen un mayor uso del área húmeda en relación a los dos anteriores, por lo tanto, sus observaciones están enfocadas principalmente a esta área, en donde argumentan que en algunas ocasiones las salas de sauna y turco se han encontrado frías debido a que éstas son controladas desde el área externa a las mismas; este problema se debe a que no todo el personal de recepción informa oportunamente a los clientes, que estos últimos cuando ingresen a la piscina deben indicar que se les active estas dos áreas, ya que en la mayoría de los casos los clientes tiene como interés principal utilizar la piscina y no ninguna de las dos áreas adicionales, las cuales al encontrarse funcionando todo el tiempo representan pérdidas para el negocio. Asimismo, ciertos clientes mencionaron que en ciertas ocasiones la piscina ha estado compuesta de mucho cloro, el cual por obvias razones es dañino para la piel y ojos.

En cuanto al servicio al cliente, se sugirió exigir al encargado de seguridad vehicular un trato más cordial, el cual genere confianza en los clientes, haciéndolos sentir que los identifica como socios y que pueden llevar a cabo su entrenamiento de forma tranquila ya que conocen que él estará ahí todo momento.

Referente al área de pesas, indicaron que en ciertas ocasiones han visualizado un desgaste en el área de máquinas especialmente y ciertos instrumentos necesarios para un entrenamiento completo.

Finalmente, como otras de sus observaciones, sugirieron implementar clases de yoga en el horario vespertino, pero debido a las clases que se llevan a cabo, uso de máquinas, área de cardio, y que no existe un área cerrada para llevar a cabo dicha actividad, es difícil implementarla en el horario indicado, es por eso que esta clase se la lleva a cabo en la mañana únicamente, sin embargo, se tomará esta sugerencia para la creación de la sucursal.

Como conclusión de esta técnica de investigación, se debe tomar en cuenta que cada cliente es diferente y que debido a eso se puede notar la discrepancia entre las personas que formaron parte del primer grupo a los dos siguientes. Por ende, si somos personas que amamos lo que hacemos y constantes en nuestras actividades diarias, se obtendrá sin lugar a duda buenos resultados; además, este grupo no mencionó tantas debilidades que presenta el Club esto en relación a los dos siguientes, es decir, se puede concluir que al realizar una de las actividades de mayor agrado buscan la manera de siempre encontrarse entretenidos y disfrutar de cada actividad realizada.

Por otra parte, el segundo grupo siente una cierta presión por diferentes situaciones por lo que demandan un servicio mucho más exigente, el cual cumpla con todas sus expectativas y necesidades.

Finalmente, el tercer grupo necesita aún más que el servicio del Club sea adecuado y oportuno para aliviar sus malestares y mejorar su salud principalmente, por lo que de igual manera exige un poco más en cuanto al servicio ofertado.

Es decir, lo que para un cliente puede representar una ventaja o no inferir en realidad en ninguna de sus actividades, para otro puede ser totalmente una desventaja; por tanto, como establecimiento se debe pensar y mejorar en todo aspecto que genere sentimientos de seguridad, importancia y comodidad en el cliente.

En último lugar, se pudo concluir que alrededor del 20% de los entrevistados, se encuentran muy interesados en la sucursal que se encuentra en proyecto, afirmando que de acuerdo a la ubicación de sus trabajos sería más sencillo asistir al mismo entre semana, pero en relación al área donde residen, al personal del actual establecimiento y a los beneficios adicionales como es el área húmeda, estarán abiertos a la posibilidad de asistir a los dos establecimientos, del 80% restante, el 40% indicó que de acuerdo a la ubicación de su residencia seguirían asistiendo al centro de entrenamiento actual y el 40% restante mencionó que asistiría únicamente a la nueva sucursal cuando ésta se encuentre totalmente funcional.

2.3.2 Encuestas

La encuesta de igual forma se entiende como una herramienta de investigación, pero ésta a diferencia del focus group, nos permitirá llegar a un mayor número de clientes, brindándonos una idea más concreta de los estados de opinión, características y expectativas de los diferentes perfiles de consumidor, lo cual permitirá a Club Pacific Gym mejorar el servicio que brinda en su totalidad.

Para el desarrollo de esta herramienta, es esencial realizar el cálculo del tamaño de la muestra, lo que permitirá obtener respuestas reales ya que no se ha modificado el entorno en ningún sentido y permitirá contar con un número significativo de respuestas.

2.3.2.1 Tamaño de la Muestra

El universo a analizar es de 948 801 habitantes correspondientes a tres diferentes zonas pertenecientes al sector Norte del Distrito Metropolitano de Quito, las cuales se detallan a continuación:

Eugenio Espejo ⟶ 421 782 habitantes
La Delicia ⟶ 364 104 habitantes
Sector Calderón ⟶ 162 915 habitantes

Por ende, debido a que el universo supera los 100 000 individuos, se simplificó y aplicó la siguiente fórmula matemática que determinará el tamaño correcto de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{e^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra que se desea calcular

Z = Es la desviación del valor medio que se acepta para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que se busca, se usará un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes son:

Nivel de confianza 90% → Z = 1,645
Nivel de confianza 95% → Z = 1,96
Nivel de confianza 99% → Z = 2,575

En este caso, se lo tomará en relación al 95% equivalente a 1.96.

e = Es el margen de error máximo que admito, 5%.

p = Es la proporción que esperamos encontrar. Si no se tiene ninguna información sobre el valor que se desea encontrar, se procede a distribuir la población en partes iguales, siendo p = 50%. (Ochoa, 2013)

Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra, se ha determinado un nivel de confianza del 95%; por tal motivo, la formula se establece de la siguiente manera:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1-0,5)}{0,05^2}$$

$$n = 385 \Leftrightarrow 400$$

Es decir, de acuerdo al resultado obtenido se deberían encuestar a 385 personas; sin embargo, para obtener una muestra aún más precisa se encuestará a 400 personas en total, de las cuales 40% serán clientes actuales de Club Pacific Gym y el 60% restante, será distribuido en las zonas del sector Norte del Distrito Metropolitano de Quito anteriormente mencionadas.

Como consecuencia, se logrará conocer las reales necesidades de los clientes actuales, lo cual fidelizará su relación con el Club. Por su parte, el segundo grupo encuestado permitirá conocer nuevos perfiles de consumidor, sus expectativas e intereses, logrando así incrementar en un futuro la cartera de clientes de Club Pacific Gym.

2.3.2.2 Diseño de la encuesta

La encuesta será enviada a través de las redes sociales, a fin de minimizar tiempos en cuanto a la respuesta y así poder llegar a un mayor número de clientes.

La encuesta se basa en 10 preguntas cerradas, las cuales son en su mayoría de opción múltiple con opción a una respuesta; ciertas preguntas permitirán más de una alternativa de respuesta ya que con esto se logrará conocer cuáles de los factores son de mayor agrado para los clientes y cuales se han convertido en aspectos desfavorables para Club Pacific Gym. Además, la encuesta presenta preguntas que requieren de una calificación hacia servicios o áreas determinadas del Club.

En el Anexo 2 se podrá encontrar adjunto el diseño de la encuesta.

2.3.2.3 Tabulación

La tabulación de los datos consiste en el conteo y análisis de las respuestas obtenidas del instrumento de investigación, en este caso la encuesta previamente desarrollada. Esto se realiza mediante el conteo de las alternativas que presentan las respuestas cerradas, lo cual nos permitirá generar resultados en tablas y figuras estadísticas, brindando respuestas mucho más fáciles y prácticas al momento de interpretarlas.

Existen dos tipos de tabulación de datos, entre estas se encuentra la tabulación manual y la tabulación electrónica; en este caso se llevará a cabo esta última, ya que el tamaño de la muestra es relativamente grande, por lo que se analizarán los resultados a través de programas de computación como Microsoft Excel, el cual facilita la realización de tablas y figuras estadísticas de una, dos o más variables.

2.3.2.4 Resultados de la encuesta

Género

Tabla 2: Género

	Hombre	*Mujer*	*Total*
Resultado	195	205	**400**
%	49%	51%	**100%**

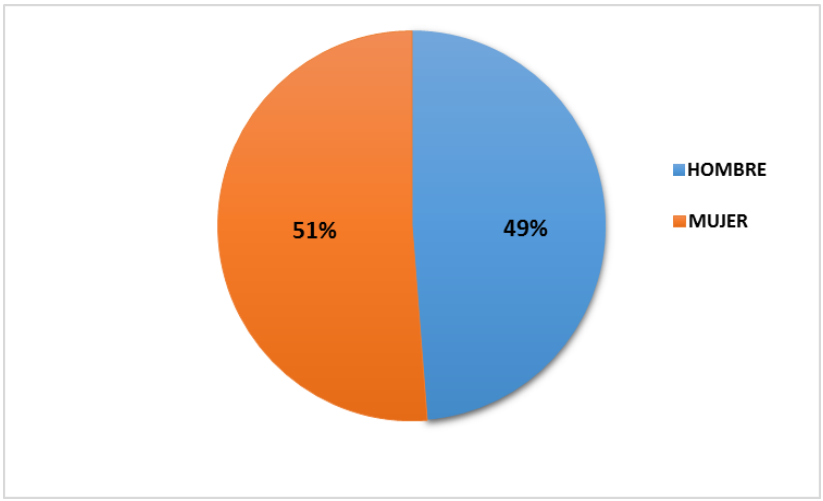


Figura 5: Genero

Análisis:

De las 400 personas encuestadas, el 51% es equivalente a 205 personas de género femenino, mientras que el 49% corresponde a 195 personas de género masculino. Por tanto, mediante esta pregunta, se afirma que la mujer es quien ha tenido mayor inclinación por realizar actividad física, ya sea por tener un cuerpo perfecto, por salud, o por entretenimiento; sin embargo, el hombre muestra un resultado similar ya que se encuentra cada vez más atraído a esta tendencia.

¿Cuál es su grupo de edad?

Tabla 3: ¿Cuál es su grupo de edad?

Edad	*Resultado*	*%*
18 o menos	28	7%
19 - 35	290	72%
36 - 55	72	18%
56 o más	10	3%
Total	**400**	**100%**

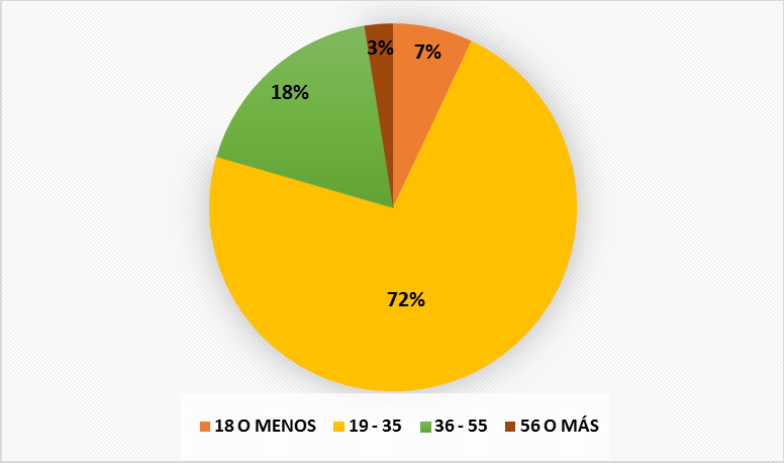


Figura 6: ¿Cuál es su grupo de edad?

Análisis:

Del total de personas encuestadas, el 72% se encuentran en el rango de 19 a 35 años de edad, lo que refleja que este segmento de mercado es aquel que más interés tiene en

realizar actividades físicas o practicar ciertas disciplinas que ofrecen los centros de entrenamiento, en este caso Club Pacific Gym. Adicionalmente, el 18% corresponde a personas de 36 a 55 años, el 7% a menores de 18 años de edad y finalmente 3% está destinado a personas de 56 años en adelante.

1. **¿Ha asistido o le interesaría asistir a un centro de entrenamiento (gimnasio)? Si su respuesta es no, su encuesta termina en esta pregunta.**

Tabla 4: ¿Ha asistido o le interesaría asistir a un centro de entrenamiento (gimnasio)?

	Si	*No*	Total
Resultado	384	16	**400**
%	96%	4%	**100%**

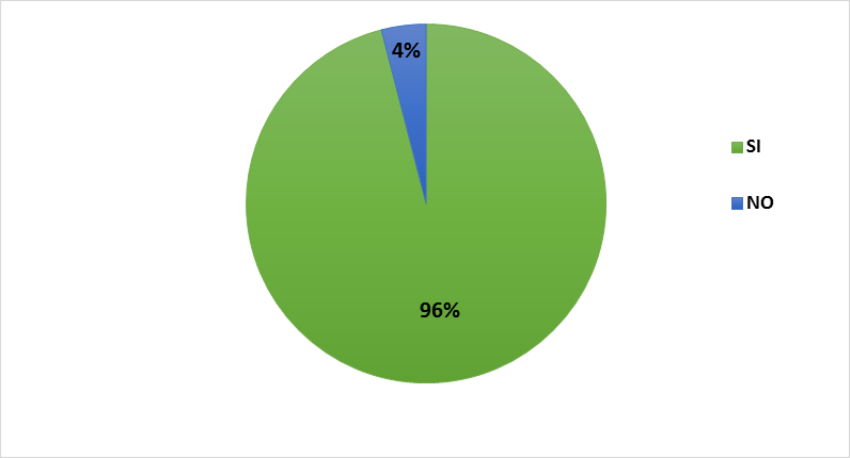


Figura 7: ¿Ha asistido o le interesaría asistir a un centro de entrenamiento (gimnasio)?

Análisis:

El 96% del total de personas encuestadas de la zona Norte de Quito, afirmó que han asistido o les interesaría asistir a un centro de entrenamiento; mientras que únicamente el 4% presentó una respuesta negativa.

2. **¿Cuál sería para usted el mejor medio para obtener información de un centro de entrenamiento?**

Tabla 5: ¿Cuál sería para usted el mejor medio para obtener información de un centro de entrenamiento?

Medio	Resultado	%
Redes Sociales y/o Sitios Web	313	82%
Recomendación por parte de Amigos y Familiares	162	42%
Publicidad Tradicional (Flyers o Trípticos)	50	13%
Televisión o Radio	38	10%
Revistas o Periódicos	30	8%
Total	***384***	

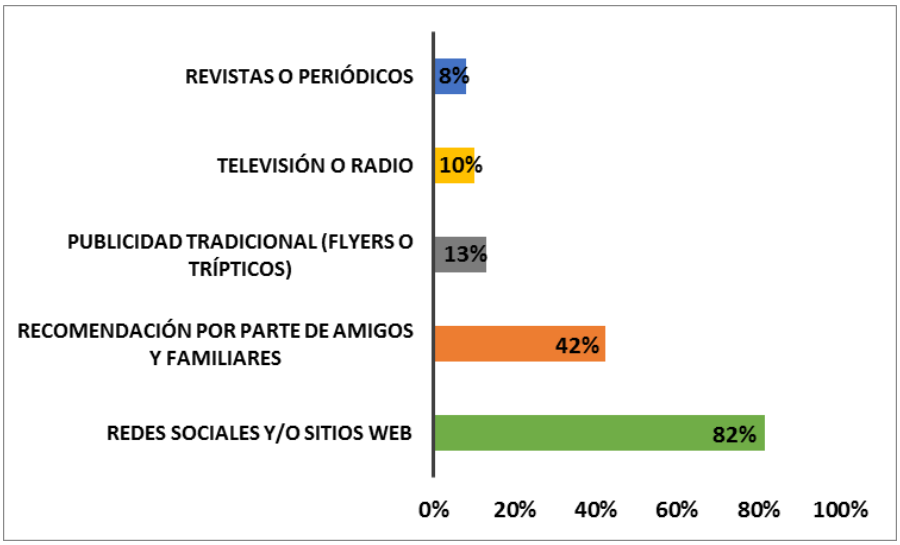


Figura 8: ¿Cuál sería para usted el mejor medio para obtener información de un centro de entrenamiento?

Análisis:

El 82% del total de encuestados, se inclinan por obtener información de un centro de entrenamiento mediante las redes sociales, esta respuesta está claramente reflejada en el impacto que ha tenido este medio de comunicación en la sociedad, por ende, hoy en día no tiene mayor relevancia el rango de edad en la que una persona se encuentre,

puesto que personas de toda edad se sienten atraídos ahora a las redes sociales por su fácil manejo y accesibilidad. Por otro lado, el 42% de las personas eligieron la recomendación por parte de amigos y familiares como su medio predilecto, lo cual indica que las personas desean sentirse totalmente seguras de asistir a un Club el cual brinde un servicio de calidad y prometa el cumplimiento de sus objetivos planteados. El 13% está destinado a publicidad tradicional, el 10% a televisión y radio y finalmente el 8% restante a revistas y periódicos.

3. **¿Cuál sería su horario de preferencia para asistir a un complejo de entrenamiento?**

Tabla 6: ¿Cuál sería su horario de preferencia para asistir a un complejo de entrenamiento?

Horario	Resultado	%
05h30 - 11h30	99	26%
11h31 - 17h30	51	13%
17h31 - 23h30	260	68%
Total	***384***	

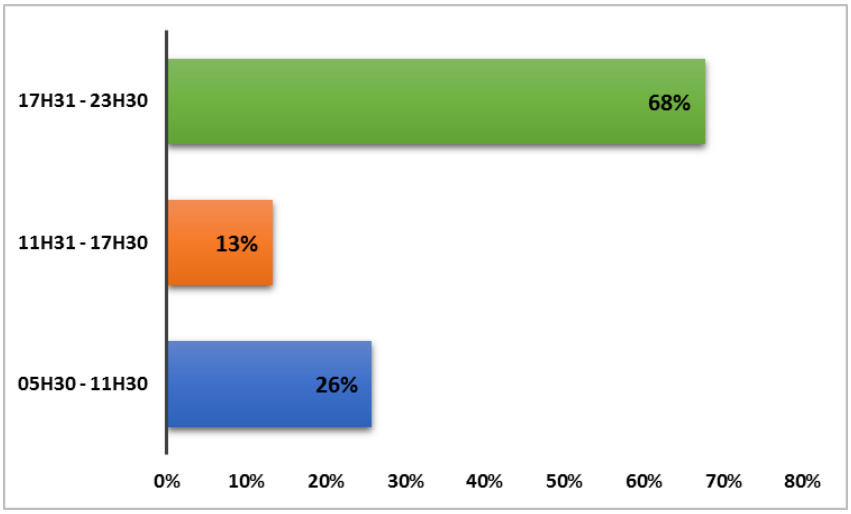


Figura 9: ¿Cuál sería su horario de preferencia para asistir a un complejo de entrenamiento?

Análisis:

El 68% del total de personas encuestadas, ha elegido el horario nocturno como su horario de mayor preferencia para asistir a un centro de entrenamiento, el cual inicia aproximadamente a las 17 horas con 31 minutos y se extiende hasta las 23 horas con 30 minutos; por su parte el 26% corresponde a las personas que han elegido el horario matutino, el cual se establece de 05 horas con 30 minutos a 11 horas con 30 minutos de la mañana; el 13% restante equivalente a 51 personas encuestadas han elegido al horario vespertino.

4. ¿Cuándo asiste a un centro de entrenamiento, ¿con qué frecuencia lo hace?

Tabla 7: ¿Cuándo asiste a un centro de entrenamiento, ¿con qué frecuencia lo hace?

Frecuencia	*Resultado*	*%*
1 a 3 veces por semana	174	45%
4 a 5 veces por semana	181	47%
6 a 7 veces por semana	29	8%
Total	**384**	**100%**

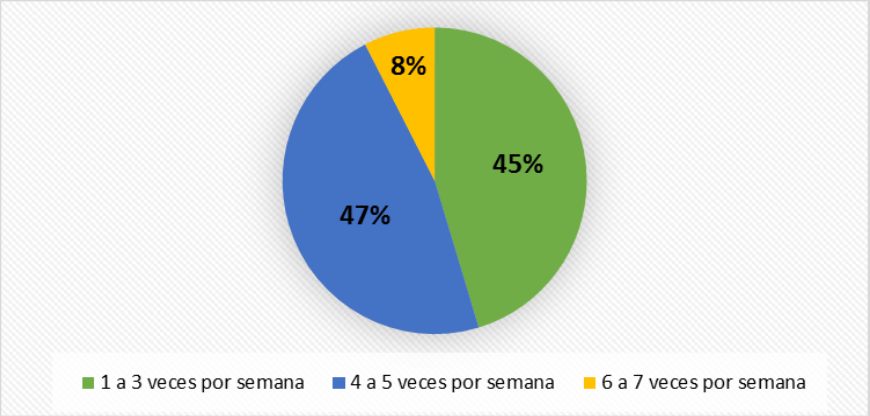


Figura 10: ¿Cuándo asiste a un centro de entrenamiento, ¿con qué frecuencia lo hace?

Análisis:

Del total de encuestados, el 47% equivalente a 181 personas determinaron que asisten a un centro de entrenamiento de 4 a 5 veces por semana, lo que nos indica que las personas destinan gran parte de su tiempo para ejercitarse y mantener una rutina de entrenamiento físico generadora de grandes resultados. Por su parte, el 45% que corresponde a 174 persona afirmó que asisten de 1 a 3 veces por semana y tan solo 29 personas, es decir, el 8% ha asistido o asiste a un gimnasio de 6 a 7 días a la semana.

5. ¿Cómo prefiere usted pagar los servicios que ofrecen estos centros?

Tabla 8: ¿Cómo prefiere usted pagar los servicios que ofrecen estos centros?

Forma de Pago	*Resultado*	*%*
Diario	28	7%
Tarjetas Prepago (15 pases válido por 45 días)	29	8%
Mensual	205	53%
Trimestral	90	23%
Semestral	16	4%
Anual	16	4%
Total	**384**	**100%**

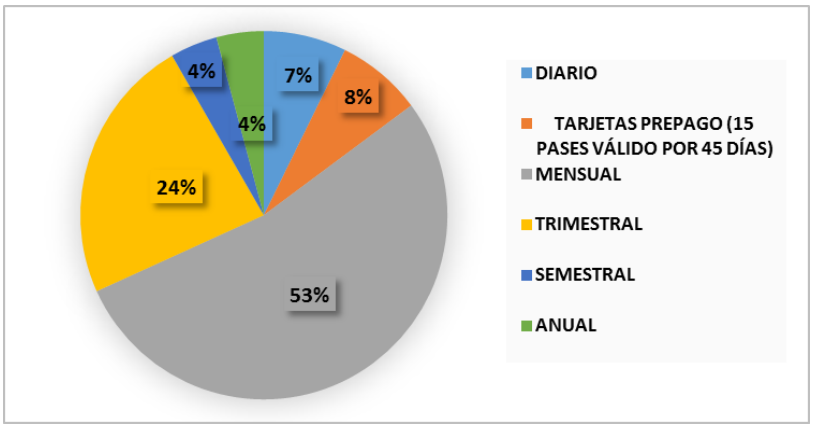


Figura 11: ¿Cómo prefiere usted pagar los servicios que ofrecen estos centros?

Análisis:

El 53%, es decir, más de la mitad de los encuestados eligieron como la mejor forma de pago a los planes mensuales. Esto se debe a algunas razones, como las condiciones de trabajo de personas en particular que no les permite permanecer en un solo lugar por más de 30 días; sin embargo, ciertas personas escogen esta opción ya que no creen tener el compromiso suficiente para ejercitarse. El 47% restante, se divide en el resto de planes de pago, entre estos están: el 24% a planes trimestrales, el 8% a tarjetas prepago, este grupo de personas presentan las mismas condiciones de las personas que eligen forma de pago mensual, sin embargo, otro de los factores que influyen es el corto tiempo con el que cuentan y destinan a un entrenamiento físico. El 7% corresponde a pagos diarios y el 8% restante se divide equitativamente entre planes semestrales y anuales, este grupo de personas presentan una característica en común: *pasión por el deporte.*

6. **¿Cuál de las siguientes actividades serían de su preferencia? Escoja las seis más importantes.**

Tabla 9: ¿Cuál de las siguientes actividades serían de su preferencia?

Actividad	Resultado	%
Pesas y Cardio	290	76%
Piscina (Sauna, turco, hidromasaje)	239	62%
Baile	160	42%
Crossfit	154	40%
Aeróbicos y Step	130	34%
Pilates (fuerza muscular y control mental)	116	30%
Spinning (gimnasia sobre bicicleta estática)	114	30%
TRX (entrenamiento en suspensión)	112	29%
Yoga	101	26%
Samurai Fit/Samurai Kata	82	21%
Kangoo Jump	72	19%
Kropp (entrenamiento funcional en circuito)	66	17%
Total	***384***	

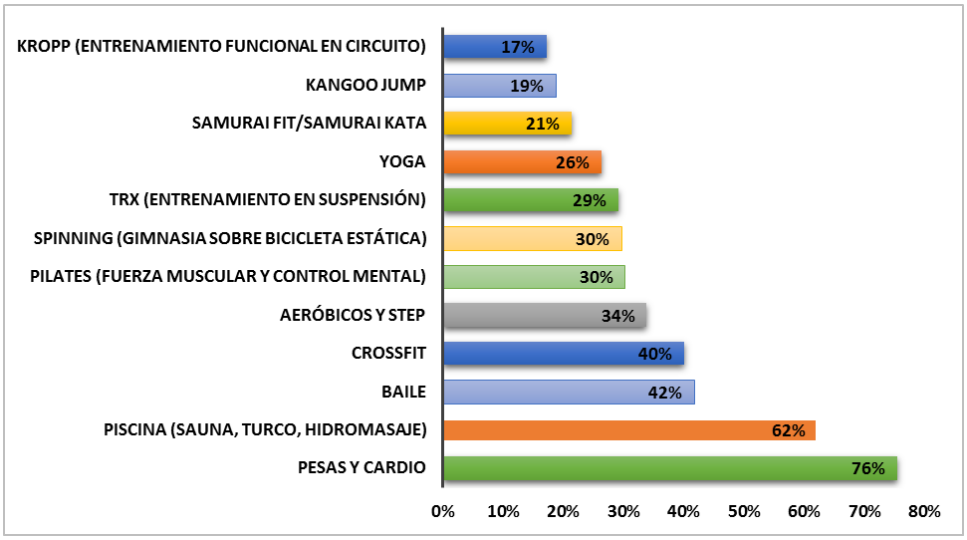


Figura 12: ¿Cuál de las siguientes actividades serían de su preferencia?

Análisis:

Las 384 personas encuestadas se inclinan a ciertas disciplinas físicas, ya sea por el interés que han causado estas por ser nuevas y originales o por experiencias previas tanto propias como de algún conocido.

Entre las de mayor preferencia se encuentran: pesas y cardiovascular representando el 76%, esta actividad a pesar de ser las más antigua representa un mayor porcentaje, ya que ha sido considerado como uno de los mejores métodos para aumento de masa muscular y reducción de peso tanto para hombres como para mujeres.

Por otro lado, el 62% se inclinó por piscina y otras actividades que incluye esta área, baile representa el 42%, crossfit 40%, aeróbicos y step con el 34%, esta actividad la realizan las mujeres con mayor frecuencia, el 60% se divide equitativamente a spinning y pilates.

Adicionalmente, existe un porcentaje de personas que se inclinan por nuevas tendencias como son: yoga con 26%, TRX con 29%, samurái fit/ samurái kata con 21%, kangoo jump con 19% y finalmente kropp equivalente al 17%.

7. **¿Cuál de los siguientes aspectos considera los más importantes para el equipamiento de un centro de entrenamiento? Señale las tres más importantes.**

Tabla 10: ¿Cuál de los siguientes aspectos considera los más importantes para el equipamiento de un centro de entrenamiento?

Aspecto	Resultado	%
Moderno	263	68%
Buena Calidad	258	67%
Variado	197	51%
Cómodo	187	49%
Presentable	86	22%
Total	***384***	

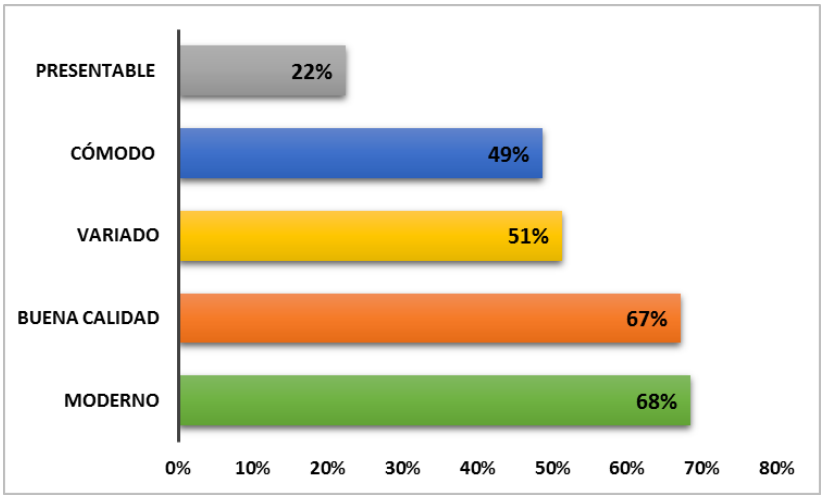


Figura 13: ¿Cuál de los siguientes aspectos considera los más importantes para el equipamiento de un centro de entrenamiento?

Análisis:

Las 384 personas encuestadas prefieren que el equipamiento de un centro de entrenamiento sea moderno, representando así el 68%, el 67% por su parte eligió que sea este de buena calidad; esto demuestra que las personas se encuentran interesadas en asistir a un establecimiento modernizado y que se encuentre en constante actualización.

Por otro lado, el 51% equivalente a 197 personas del total de encuestadas, ha elegido a un equipamiento variado, puesto que esto permitirá desarrollar diferentes rutinas

que equilibren su entrenamiento. Finalmente, el 49% corresponde a un equipamiento cómodo y 22% a que este sea presentable.

8. ¿Qué tipo de productos le gustaría a usted que expenda el bar de un centro de entrenamiento?

Tabla 11: ¿Qué tipo de productos le gustaría a usted que expenda el bar de un centro de entrenamiento?

Producto	Resultado	%
Frutas	223	58%
Batido de Proteína	218	57%
Ensaladas	174	45%
Smoothies (bebidas reductoras de peso)	144	38%
Sanduches nutritivos	118	31%
Snacks	37	10%
Total	***384***	

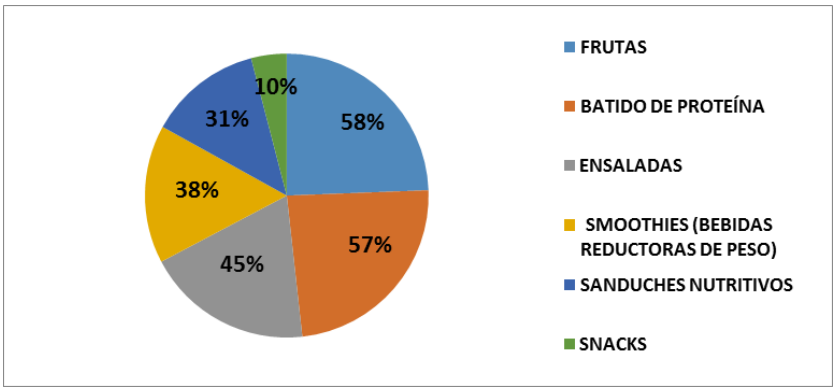


Figura 14: ¿Qué tipo de productos le gustaría a usted que expenda el bar de un centro de entrenamiento?

Análisis:

El 58% de los encuestados han elegido a las frutas como productos de preferencia para el bar de estos centros, el 57% ha escogido a los batidos de proteína; por tanto, se puede determinar que la mayoría de personas que asisten a estos tipos de establecimientos o desean asistir prefieren bebidas y productos naturales que beneficie al cuidado de su cuerpo y alimentación. Consecuentemente, el 45% eligió

a las ensaladas tanto de vegetales como de frutas; mientras que el 38% a los smoothies con el objetivo principal de reducir su peso, el 31% prefiere sanduches nutritivos, esto por la descompensación que provocan los ejercicios en el cuerpo humano y, finalmente el 10% equivale a las personas que seleccionaron snacks, este último grupo se concentra principalmente en las personas que practican o desean practicar disciplinas como la natación.

9. Califique cuán importante considera que el entrenador del área(s) a la(s) que asistiría posea estos atributos. Siendo 1 el de menor importancia y 5 el más significativo.

9.1. Motiva y ayuda al desarrollo de mi entrenamiento

Tabla 12: Motiva y ayuda al desarrollo de mi entrenamiento

Importancia	Resultado	%
1	40	10%
2	17	4%
3	33	9%
4	47	12%
5	238	62%
Total	**384**	

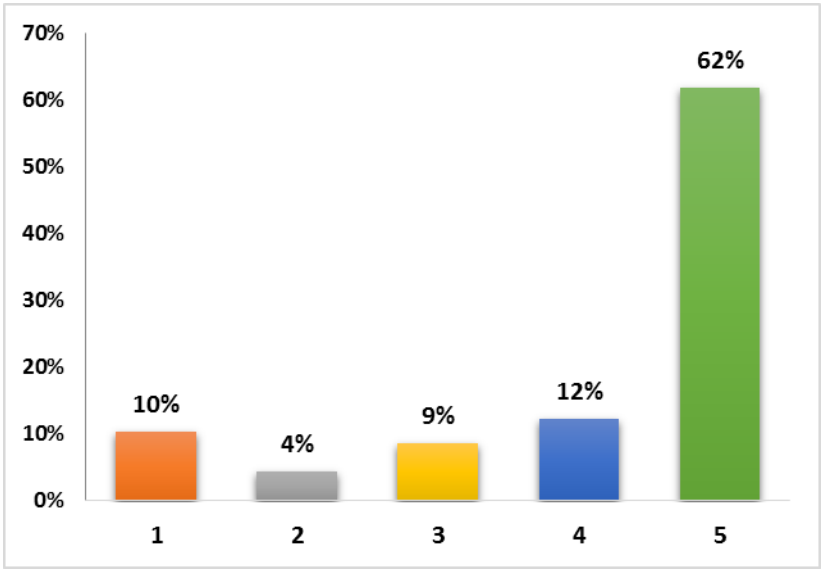


Figura 15: Motiva y ayuda al desarrollo de mi entrenamiento

Análisis:

El 62% de las 384 personas encuestadas, consideran muy importante que un instructor o entrenador logre motivar y ayudar al desarrollo de su entrenamiento, lo cual fue equivalente a una calificación de 5 puntos. Por otro lado, la calificación de 4 puntos obtuvo 12%, la calificación de 3 puntos 9%, la calificación de 2 puntos 4% y finalmente la del 1 punto 10%.

9.2. Da solución a mis inquietudes

Tabla 13: Da solución a mis inquietudes

Importancia	Resultado	%
1	25	7%
2	20	5%
3	28	7%
4	80	21%
5	206	54%
Total	**384**	

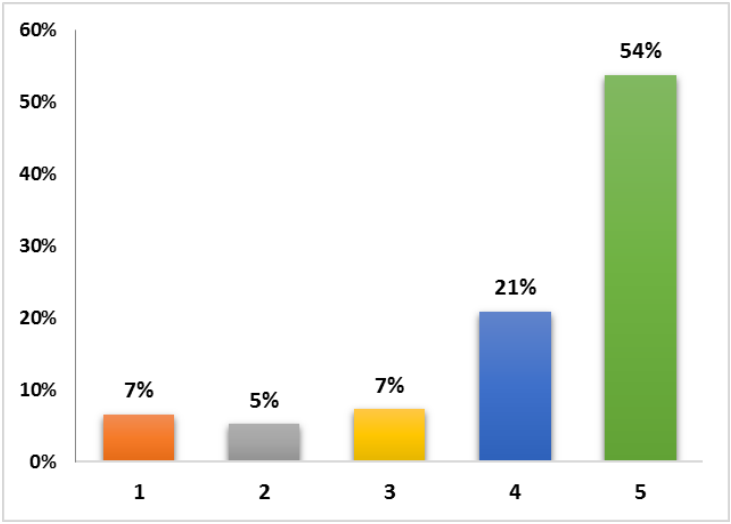


Figura 16: Da solución a mis inquietudes

Análisis:

El 54% del total de personas encuestadas, consideran muy importante que un instructor o entrenador de solución a sus inquietudes, lo cual fue equivalente a una

calificación de 5 puntos. Por otro lado, la calificación de 4 puntos obtuvo 21%, la calificación de 3 puntos 7%, la calificación de 2 puntos 5% y finalmente la del 1 punto 7%.

9.3. Mantiene una actitud positiva y amigable

Tabla 14: Mantiene una actitud positiva y amigable

Importancia	Resultado	%
1	22	6%
2	15	4%
3	30	8%
4	65	17%
5	227	59%
Total	**384**	

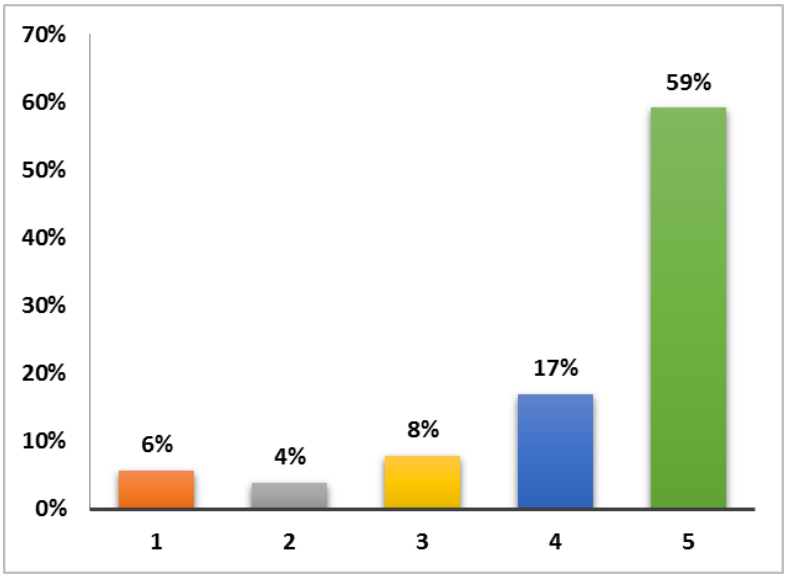


Figura 17: Mantiene una actitud positiva y amigable

Análisis:

El 59% de las personas encuestadas, consideran muy importante que un instructor o entrenador mantenga una actitud positiva y amigable con los mismos, lo cual fue equivalente a una calificación de 5 puntos. Por otro lado, la calificación de 4 puntos obtuvo 17%, la calificación de 3 puntos 8%, la calificación de 2 puntos 4% y finalmente la del 1 punto 6%.

9.4. Conoce a profundidad el área en el que trabaja

Tabla 15: Conoce a profundidad el área en el que trabaja

Importancia	Resultado	%
1	25	7%
2	11	3%
3	12	3%
4	58	15%
5	256	67%
Total	**384**	

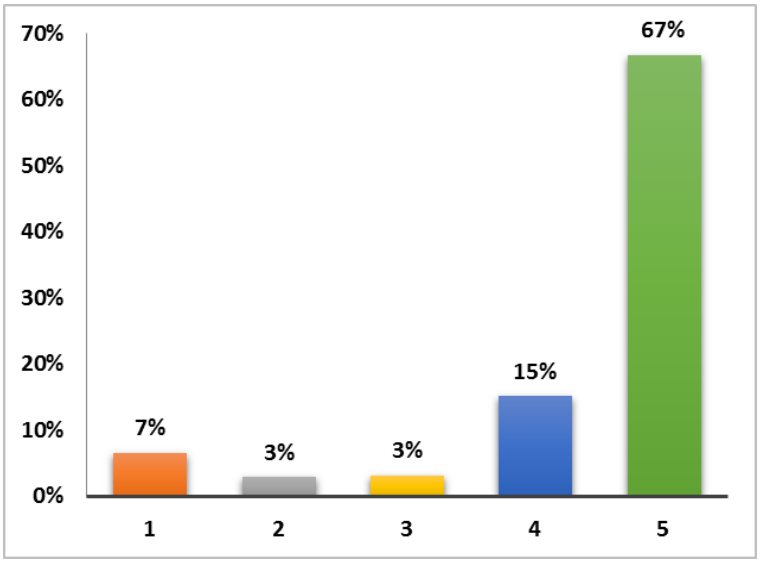


Figura 18: Conoce a profundidad el área en el que trabaja

Análisis:

El 67% de las 384 personas encuestadas, consideran muy importante que un instructor o entrenador conozca a profundidad el área en el que trabaja, lo cual fue equivalente a una calificación de 5 puntos. Por otro lado, la calificación de 4 puntos obtuvo 15%, la calificación de 3 puntos 3%, la calificación de 2 puntos 3% y finalmente la del 1 punto 7%.

9.5. Actúa siempre con profesionalismo

Tabla 16: Actúa siempre con profesionalismo

Importancia	Resultado	%
1	17	4%
2	16	4%
3	16	4%
4	56	15%
5	255	66%
Total	**384**	

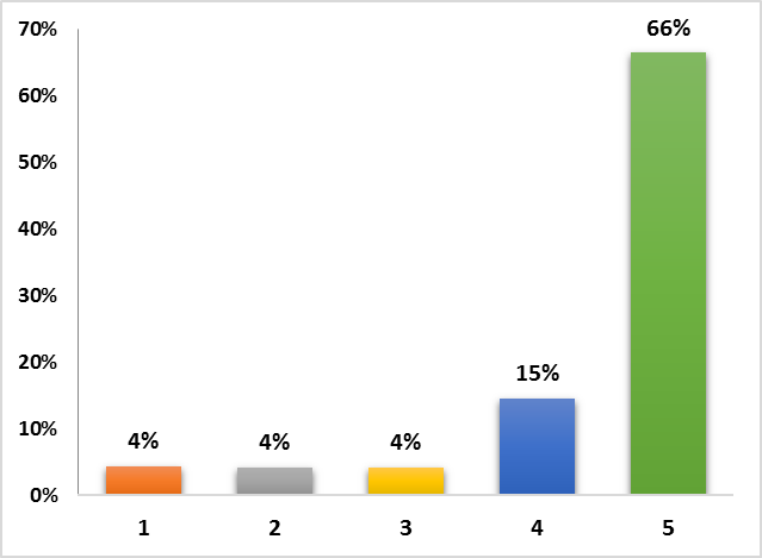


Figura 19: Actúa siempre con profesionalismo

Análisis:

El 66% del total de personas, consideran muy importante que un instructor o entrenador actúe siempre con profesionalismo en su área de trabajo, lo cual fue equivalente a una calificación de 5 puntos. Por otro lado, la calificación de 4 puntos obtuvo 15%, la calificación de 3 puntos 4%, la calificación de 2 puntos 4% y finalmente la del 1 punto 4%.

9.6. Mantiene una buena presentación e imagen

Tabla 17: Mantiene una buena presentación e imagen

Importancia	Resultado	%
1	26	7%
2	24	6%
3	29	8%
4	81	21%
5	200	52%
Total	**384**	

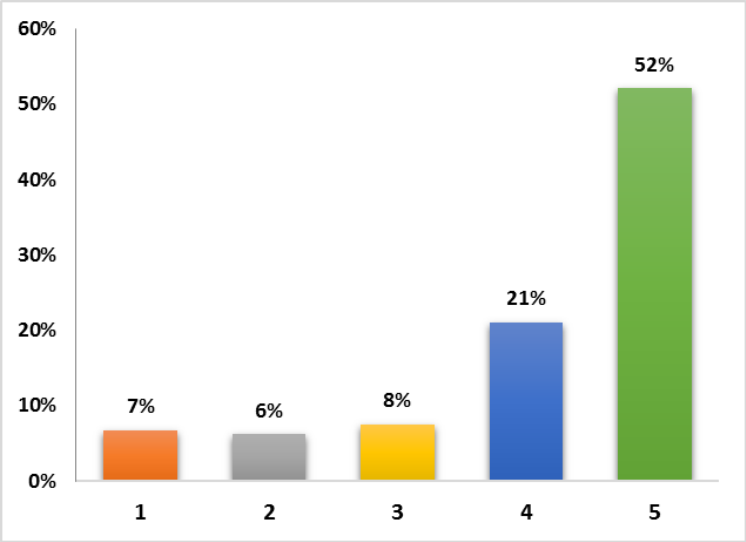


Figura 20: Mantiene una buena presentación e imagen

Análisis:

El 52% del total de personas, consideran muy importante que un instructor o entrenador mantenga una buena presentación e imagen, lo cual fue equivalente a una calificación de 5 puntos. Por otro lado, la calificación de 4 puntos obtuvo 21%, la calificación de 3 puntos 8%, la calificación de 2 puntos 6% y finalmente la del 1 punto 7%.

10. Califique cuán importante considera que el personal de recepción y seguridad vehicular posea estos atributos. Siendo 1 el de menor importancia y 5 el más significativo.

10.1. Saluda siempre y mantiene un trato cordial

Tabla 18: Saluda siempre y mantiene un trato cordial

Importancia	Resultado	%
1	37	10%
2	19	5%
3	38	10%
4	58	15%
5	219	57%
Total	**384**	

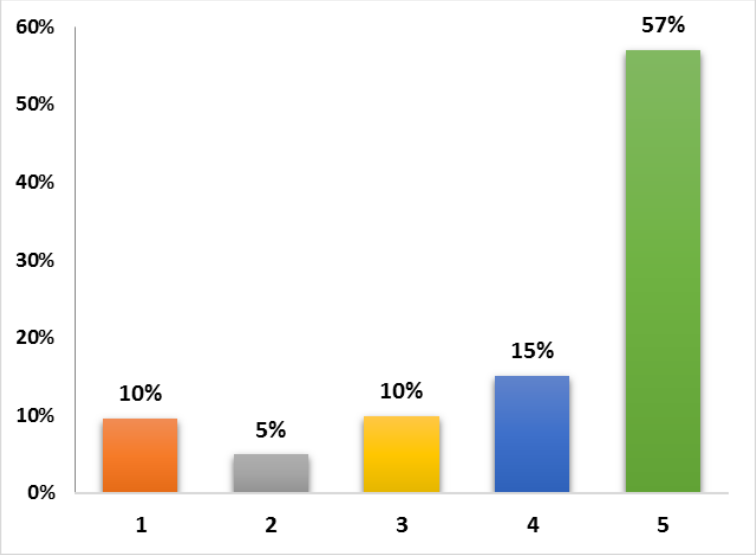


Figura 21: Saluda siempre y mantiene un trato cordial

Análisis:

El 57% de 384 personas encuestadas, consideran muy importante que el personal de recepción y seguridad vehicular salude siempre y mantenga un trato cordial, lo cual fue equivalente a una calificación de 5 puntos. Por otro lado, la calificación de 4 puntos obtuvo 15%, la calificación de 3 puntos 10%, la calificación de 2 puntos 5% y finalmente la del 1 punto 10%.

10.2. Brinda información oportuna

Tabla 19: Brinda información oportuna

Importancia	Resultado	%
1	26	7%
2	17	4%
3	33	9%
4	78	20%
5	207	54%
Total	**384**	

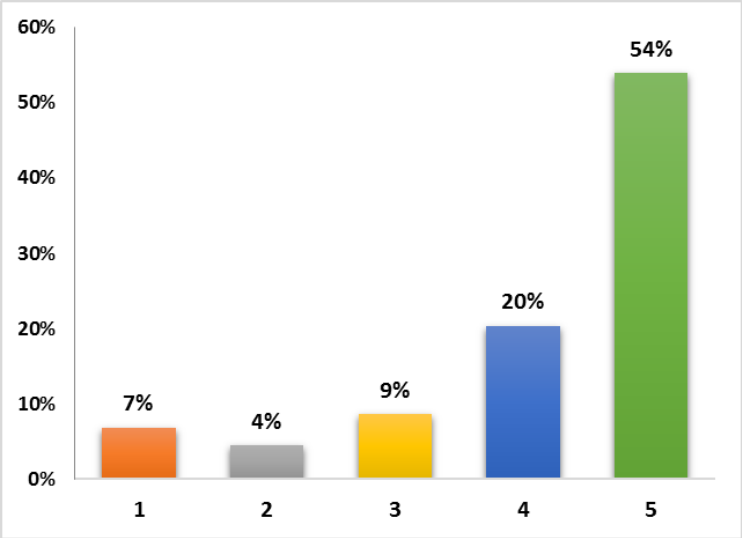


Figura 22: Brinda información oportuna

Análisis:

El 54% del total de encuestados, consideran muy importante que el personal de recepción y seguridad vehicular brinde información oportuna y precisa, lo cual fue equivalente a una calificación de 5 puntos. Por otro lado, la calificación de 4 puntos obtuvo 20%, la calificación de 3 puntos 9%, la calificación de 2 puntos 4% y finalmente la del 1 punto 7%.

10.3. Es ágil en la entrega de soluciones

Tabla 20: Es ágil en la entrega de soluciones

Importancia	Resultado	%
1	20	5%
2	21	5%
3	30	8%
4	74	19%
5	214	56%
Total	**384**	

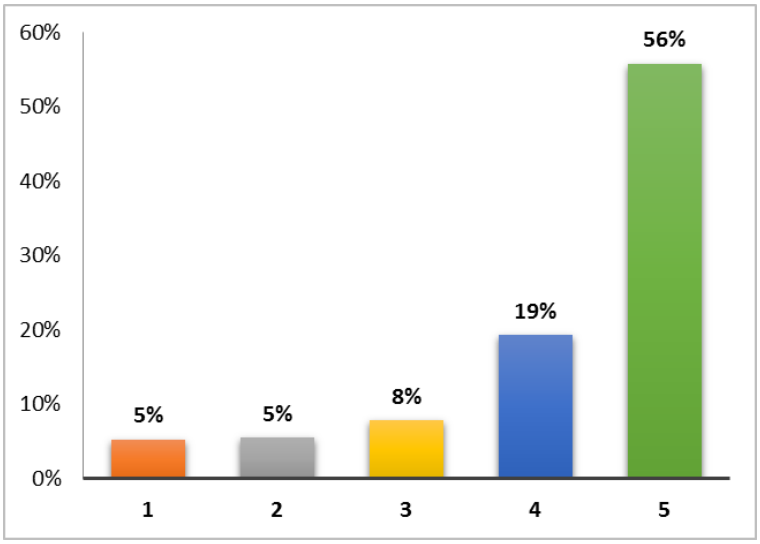


Figura 23: Es ágil en la entrega de soluciones

Análisis:

El 56% del total de personas encuestadas, consideran muy importante que el personal de recepción y seguridad vehicular sea ágil en la entrega de soluciones, lo cual fue equivalente a una calificación de 5 puntos. Por otro lado, la calificación de 4 puntos obtuvo 19%, la calificación de 3 puntos 8%, la calificación de 2 puntos 5% y finalmente la del 1 punto 5%.

10.4. Brinda ayuda oportuna en el estacionamiento de vehículos

Tabla 21: Brinda ayuda oportuna en el estacionamiento de vehículos

Importancia	Resultado	%
1	26	7%
2	27	7%
3	31	8%
4	66	17%
5	209	54%
Total	**384**	

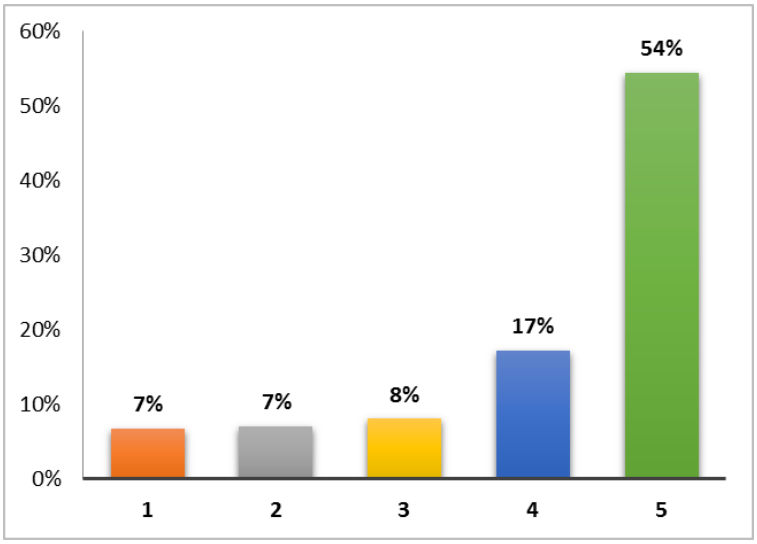


Figura 24: Brinda ayuda oportuna en el estacionamiento de vehículos

Análisis:

El 54% de 384 personas, consideran muy importante que el personal de recepción y seguridad vehicular brinde ayuda oportuna en el estacionamiento de vehículos, lo cual fue equivalente a una calificación de 5 puntos. Por otro lado, la calificación de 4 puntos obtuvo 17%, la calificación de 3 puntos 8%, la calificación de 2 puntos 7% y finalmente la del 1 punto 7%.

10.5. Mantiene una actitud positiva y amigable

Tabla 22: Mantiene una actitud positiva y amigable

Importancia	Resultado	%
1	20	5%
2	17	4%
3	30	8%
4	75	20%
5	217	57%
Total	**384**	

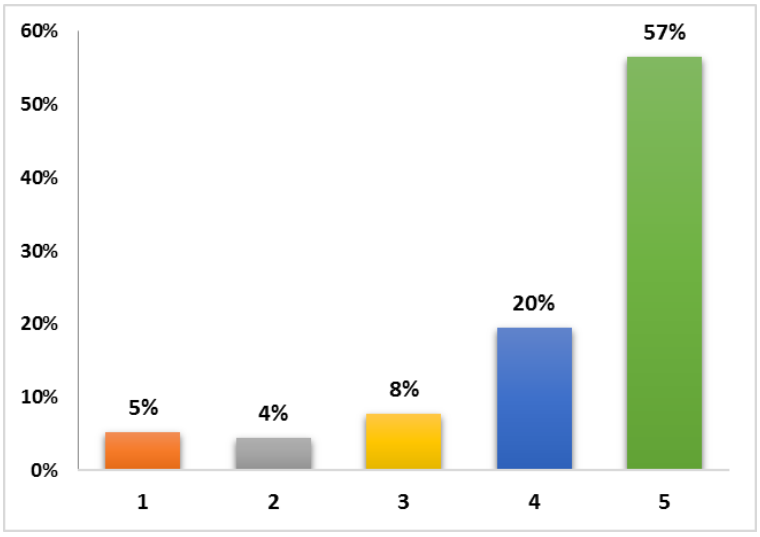


Figura 25: Mantiene una actitud positiva y amigable

Análisis:

El 57% del total de personas encuestadas, consideran muy importante que el personal de recepción y seguridad vehicular mantenga una actitud positiva y amigable con sus clientes, lo cual fue equivalente a una calificación de 5 puntos. Por otro lado, la calificación de 4 puntos obtuvo 20%, la calificación de 3 puntos 8%, la calificación de 2 puntos 4% y finalmente la del 1 punto 5%.

10.6. Tiene una buena presentación e imagen

Tabla 23: Tiene una buena presentación e imagen

Importancia	Resultado	%
1	27	7%
2	22	6%
3	44	11%
4	80	21%
5	187	49%
Total	**384**	

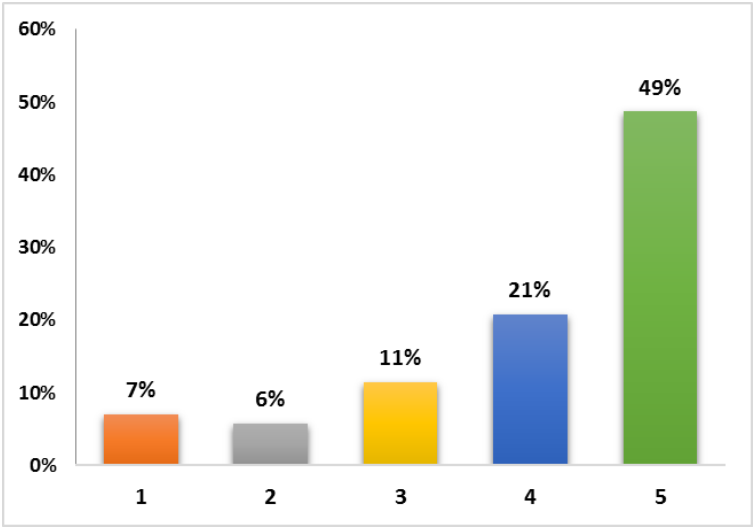


Figura 26: Tiene una buena presentación e imagen

Análisis:

El 49% del total de personas, consideran muy importante que el personal de recepción y seguridad vehicular mantenga una buena presentación e imagen, lo cual fue equivalente a una calificación de 5 puntos. Por otro lado, la calificación de 4 puntos obtuvo 21%, la calificación de 3 puntos 11%, la calificación de 2 puntos 6% y finalmente la del 1 punto 7%.

11. ¿Sería de su agrado contar con servicios de deportología (medicina del deporte) en estos centros? En caso de que su respuesta sea afirmativa continúe con la pregunta 12, caso contrario con la pregunta 13.

Tabla 24: ¿Sería de su agrado contar con servicios de deportología (medicina del deporte) en estos centros?

	Si	*No*	Total
Resultado	295	89	**384**
%	77%	23%	**100%**

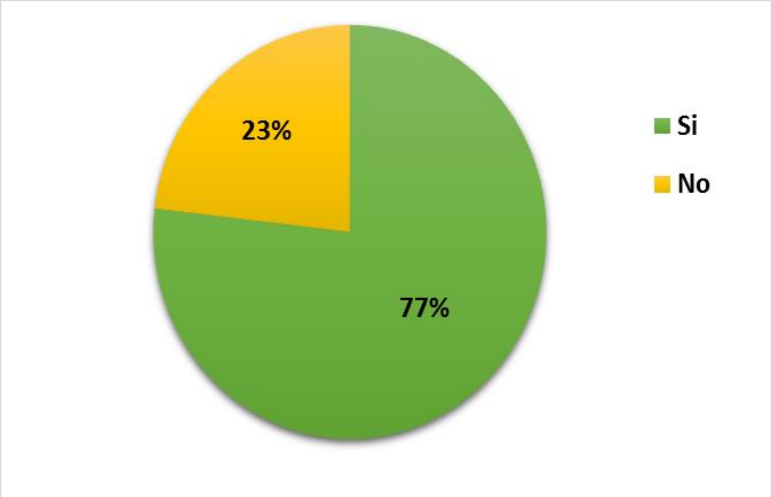


Figura 27: ¿Sería de su agrado contar con servicios de deportología (medicina del deporte) en estos centros?

Análisis:

El 77% de las 384 personas encuestadas, afirmó que estarían de acuerdo con que se lleve a cabo dentro de un centro de entrenamiento a una persona especializada en servicios de deportología; mientras que el 23% indicó que no les atraería este tipo de servicio. Cabe recalcar que, ciertas personas no se encuentran seguras de obtener este servicio, por falta de conocimiento del mismo; a pesar de esto, se ha obtenido resultados favorables que superan la media.

12. Si este servicio sería implementado, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

Tabla 25: Si este servicio sería implementado, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

Frecuencia	*Resultado*	*%*
Entre $ 10,00 y $ 15,00 dólares americanos	184	62%
Entre $ 15,01 y $ 20,00 dólares americanos	86	29%
Entre $ 20,01 y $ 25,00 dólares americanos	25	8%
Total	**295**	**100%**

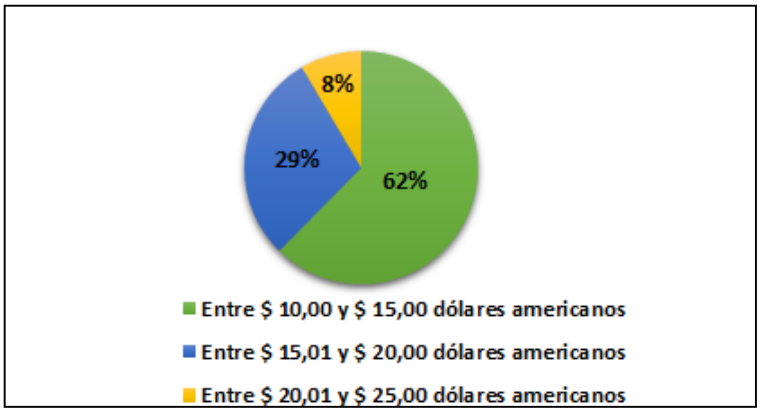


Figura 28: Si este servicio sería implementado, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

Análisis:

El 64% del total de personas encuestadas, indicó que estaría dispuesto a pagar entre $10,00 y $15,00 dólares americanos por tener a su disponibilidad servicios de deportología. Por su parte, el 30% reveló que están en capacidad de asumir la cantidad que varía de $15,01 a $20,00 dólares americanos y únicamente el 9% estaría dispuesto a cancelar entre $20,01 y $25,00 dólares americanos por este servicio.

13. ¿Qué factores son de mayor importancia para usted al momento de elegir un centro de entrenamiento? Escoja las cinco más importantes.

Tabla 26: ¿Qué factores son de mayor importancia para usted al momento de elegir un centro de entrenamiento?

Factor	Resultado	%
Variedad y calidad de maquinaria y equipos	284	74%
Precio	272	71%
Instructores en cada área	231	60%
Limpieza y presentación	231	60%
Horario de atención	205	53%
Ambiente	175	46%
Ubicación	166	43%
Parqueadero	144	38%
Servicio al cliente	115	30%
Total	***384***	

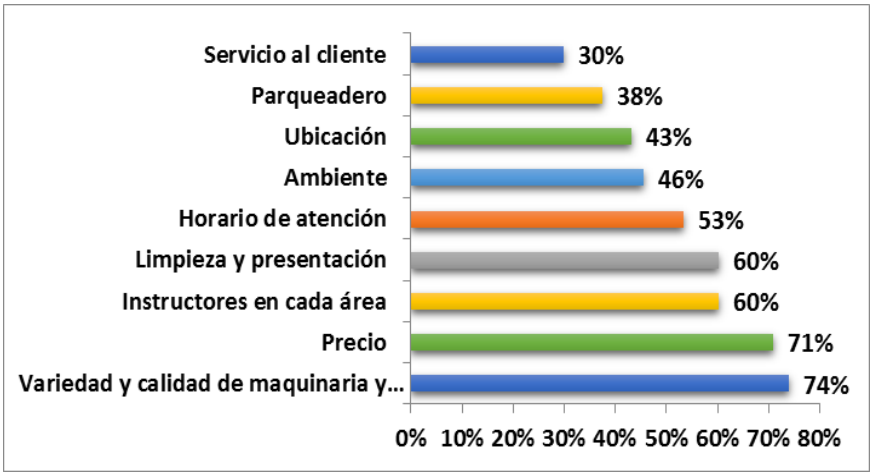


Figura 29: ¿Qué factores son de mayor importancia para usted al momento de elegir un centro de entrenamiento?

Análisis:

Las 384 personas encuestadas afirmaron que al momento de elegir un centro de entrenamiento, consideran a la variedad y calidad de maquinaria y equipos como un

factor de gran importancia, representando así el 74%; sin embargo, el precio se convierte en un factor significante para las personas al momento de asistir a un gimnasio, el cual es equivalente al 71%.

Por otro lado, los instructores en cada área y la limpieza y presentación de un centro de entrenamiento representan el 60% respectivamente; además el horario de atención influye notablemente, ya que constituye el 53%.

Adicionalmente, por debajo del 50% se encuentra ambiente con 46%, ubicación 43%, parqueadero 38% y finalmente servicio al cliente representando el 30%.

2.3.2.5 Conclusiones de la Encuesta

De acuerdo al estudio de mercado, se puede deducir que existe un alto nivel de aceptación por parte de los habitantes ubicados en el sector norte de la ciudad de Quito, con respecto al funcionamiento de centros de entrenamiento que ofrecen una variedad de disciplinas deportivas y atención personalizada. Es decir, se logró conocer mediante esta investigación que el 96% de la población se encuentra interesada en realizar algún tipo de actividad física. Cabe recalcar, que el mayor porcentaje de personas que se sienten atraídas por este tipo de actividades oscilan entre las edades de 19 a 55 años de edad.

Se ha podido determinar que el mejor medio para comunicar a las personas la información acerca de este tipo de establecimientos son las redes sociales, ya que en la actualidad toda persona, por lo general sin importar su edad, hace uso de las mismas. Sin embargo, se debe tomar en cuenta la atención que brindan estos centros de entrenamiento, ya que la recomendación por parte de amigos y familiares juega también un rol muy importante al momento de decidir por uno de ellos.

Del mismo modo, se puede concluir que las formas de pago con mayor demanda se centralizan en los planes mensuales y trimestrales. Consecuentemente, sería esencial implementar ciertas estrategias que impulsen la demanda de los planes semestrales y anuales.

Según esta investigación, se logró establecer que las disciplinas deportivas que han generado mayor atracción son las que se centralizan en áreas de pesas y cardiovascular, a pesar de haber sido practicadas desde tiempos inmemorables; sin embargo, es importante tomar en cuenta lo persuasivas que son las nuevas disciplinas las cuales han abarcado gran parte del mercado. Por tanto, este tipo de establecimientos deben mantener sus servicios y actividades en constante actualización y otorgar a sus clientes un equipamiento moderno de sus instalaciones y por ende, de excelente calidad.

Asimismo, se puede determinar que los alimentos expendidos por el bar de un centro de entrenamiento, deben ir acorde a los intereses y expectativas de las personas interesadas en asistir a los mismos; entre los productos con mayor porcentaje de aceptación se encuentran las frutas y los batidos de proteína, los cuales están dirigidos tanto para hombres como para mujeres.

Adicionalmente, se puede identificar que los intereses de un grupo de personas en relación a otros varían de forma notoria, esto se debe a diferentes factores, como por ejemplo la personalidad de ciertos clientes quienes se sienten a gusto entrenando de forma individual y no con la ayuda o asesoría de un instructor; por ende, este grupo de personas no considera importante que un entrenador tenga un seguimiento de sus rutinas o cualquier tipo de interacción con él mismo; lo mismo sucede respecto al personal de recepción y seguridad vehicular. A pesar de ello, alrededor del 60% considera de suma importancia que exista una persona en cada área de actividades, la cual brinde información oportuna, de solución a sus inquietudes, motive constantemente su entrenamiento y genere excelentes resultados en el menor tiempo posible.

Por tanto, este tipo de establecimientos debe capacitar y motivar constantemente a su personal, con el objetivo de promover el trabajo en equipo, generar un ambiente de confianza y por ende, brindar un servicio de calidad en todo momento.

Conjuntamente, se ha comprobado que el 77% de la población analizada se encuentra atraída por tener acceso a servicios de deportología dentro de sus centros de entrenamiento, de los cuales el 62% está dispuesto a cancelar entre $10,00 y $15,00 dólares americanos por cada sesión de este servicio.

Finalmente, gracias a esta investigación se ha conocido los factores considerados como los más significativos al momento de elegir un centro de entrenamiento, entre los principales están la variedad y calidad de maquinaria y equipos e instructores en cada área, así como el precio, limpieza y presentación que ofrecen estos centros. Sin embargo, este tipo de establecimientos deben considerar relevantes todos los factores que influyen constantemente al momento de brindar sus servicios; entre los cuales se encuentra un buen servicio al cliente, ambiente, parqueadero, e incluso horario de atención y ubicación, los cuales se deben ajustar de forma consecutiva a las necesidades y expectativas de clientes potenciales, logrando así brindar un servicio completo.

3 DESARROLLO DE PROPUESTA DE MARKETING

3.1 Objetivos del plan estratégico de marketing

3.1.1 Objetivo general del plan estratégico de marketing

Incrementar la participación de Club Pacific Gym en el mercado, generando mayores márgenes de rentabilidad, a través de la fidelización de clientes.

3.1.2 Objetivos específicos del plan estratégico de marketing

- Conocer los diferentes grupos de consumidores, sus características e intereses en común.

- Identificar el mercado objetivo de Club Pacific Gym, es decir, el mercado en el que realmente compite.

- Establecer estrategias de cobertura del mercado de referencia analizado.

- Generar el Modelo de Negocios Canvas en el que se identifique la forma en la que actualmente Club Pacific Gym crea y entrega valor.

- Desarrollar estrategias enfocadas a posicionar la marca en la mente de los consumidores.

- Realizar un análisis financiero, orientado a conocer el impacto que tendrá la aplicación de las estrategias propuestas.

3.2 Mercado de referencia

Munuera (2007) menciona que, un mercado es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del

intercambio. Claro es que serán objeto potencial de intercambio todos los productos, productos sustitutivos, que el consumidor estime que pueden satisfacer esa necesidad. La nueva noción de mercado se establece, entonces, en la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen una necesidad o función concreta del conjunto de compradores potenciales.

Cabe recalcar, que los compradores que desean satisfacer la misma necesidad no son homogéneos; además, los productos sustitutivos pueden ser entre sí muy diferentes tecnológicamente; así como, la función genérica que desempeña un producto no es tan buscada como lo son muchas de las funciones derivadas y añadidas a aquella.

A continuación, se explicará el significado de las tres dimensiones previamente señaladas y sus posibles desagregaciones:

1. **Compradores:** En esta dimensión, se incluye a lo largo del eje todos los compradores que tienen una necesidad genérica en común. Sin embargo, se conoce que no todas las empresas son capaces de competir a este nivel; por tanto, es necesario dividir en macro segmentos estratégicos de mercado, considerando a estos como los grupos de compradores que presentan significativas barreras para el movimiento de competidores.

2. **Necesidades o Funciones:** Es necesario tener presente las diferencias entre la función básica o necesidad genérica que satisface un determinado producto y los atributos o beneficios que el consumidor puede percibir al adquirirlo. Sin embargo, la línea que divide a las funciones y los beneficios no es clara para ciertos productos y servicios.

3. **Alternativas tecnológicas:** En relación con esta dimensión se ha definido tradicionalmente la noción de industria como el conjunto de fabricantes que, bajo una forma tecnológica concreta, responden a cualquier necesidad genérica de los compradores. (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007)

Teniendo en cuenta estos conceptos, se analizará a continuación el mercado de referencia de Club Pacific Gym y sus dimensiones.

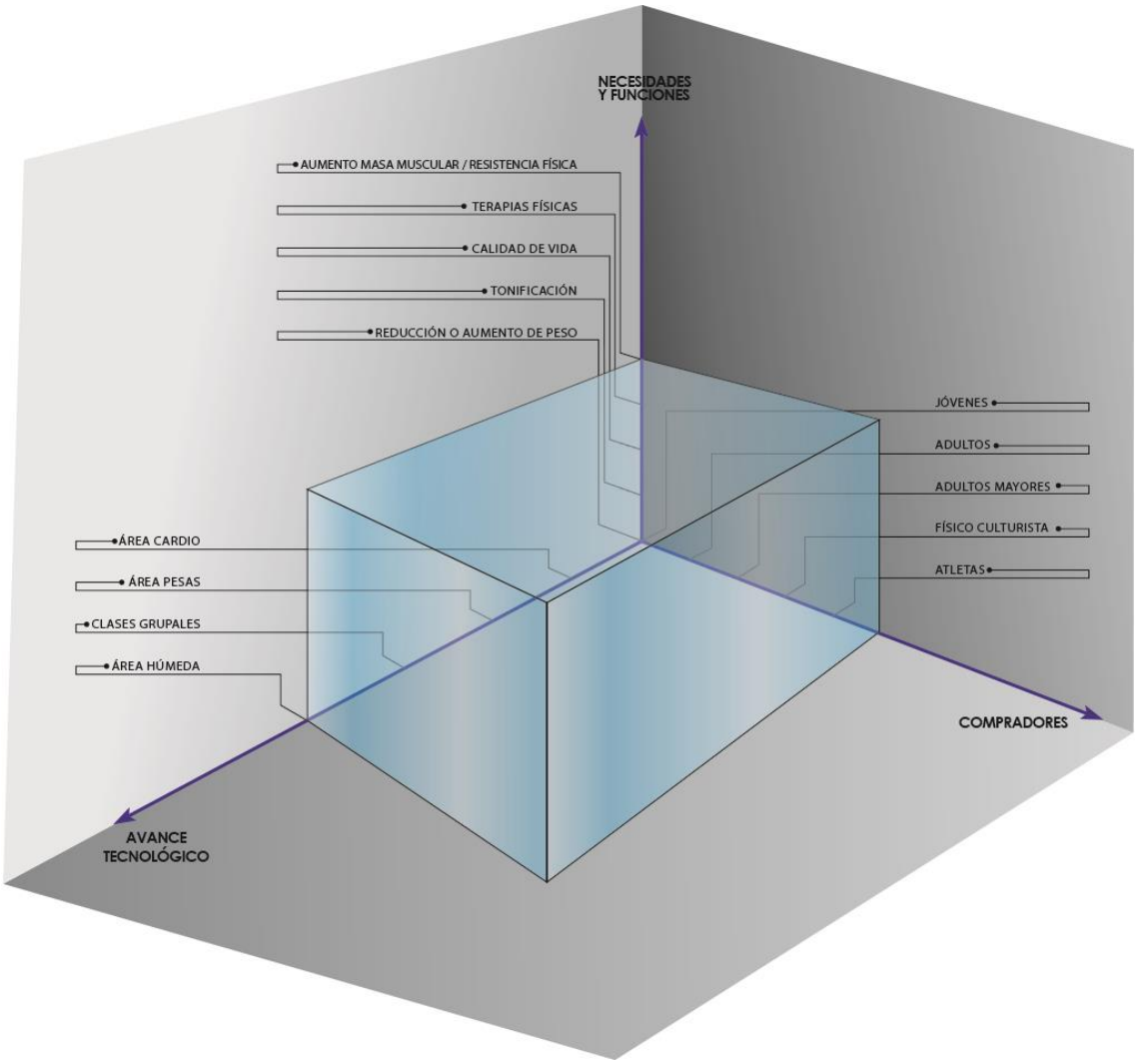


Figura 30: Mercado de referencia

En cuanto a las dimensiones del mercado de referencia que se puede apreciar en la figura anterior, se encuentra lo siguiente:

1. **Compradores:** Dentro del grupo de compradores de Club Pacific Gym, se ha logrado identificar cinco perfiles potenciales, los cuales se diferencian tanto por su grupo de edad, así como por sus preferencias e intereses:

   - **Jóvenes:** Este grupo de compradores oscilan entre los 15 y 24 años de edad.

   - **Adultos:** Por su parte, los adultos se identifican por pertenecer al grupo de edad que varía entre 25 y 59 años de edad.

- **Adultos mayores:** Se conoce como adultos mayores, a todas aquellas personas de 60 años o más.

- **Físico culturista:** Este grupo de compradores, basan su entrenamiento en ejercicios físicos intensos, con la finalidad de obtener una musculatura fuerte y definida, así como la mayor simetría posible. Por tanto, demandan equipos totalmente profesionales especializados en el área de pesas, ya que es ahí donde principalmente llevan a cabo su entrenamiento.

- **Atletas:** Finalmente, este grupo se identifica por las personas que poseen y desean aumentar su capacidad física, fuerza, agilidad, o resistencia superior a la media, y especialmente por ser aptas para la realización de actividades físicas competitivas.

2. Necesidades o Funciones:

- **Reducción o aumento de peso:** La necesidad común entre los clientes que asisten a un centro de entrenamiento, es principalmente el aumento o reducción de peso. Por tal motivo, aunque este factor no es la necesidad principal para ciertos clientes, se hace evidente de algún modo en cada uno de los grupos de compradores, especialmente para el grupo que conforma la categoría de jóvenes.

- **Tonificación muscular:** Esta necesidad no consiste únicamente en definir por completo la musculatura, ya que realmente no es nada sencillo. La mayoría de personas, deben sobrellevar ciertas etapas; las cuales dependerán de la estructura y complejidad del cuerpo humano, así como de la velocidad con la que el mismo asimile las diferentes rutinas de entrenamiento.

  Esta necesidad, es evidente principalmente en el grupo de personas físico culturistas, quiénes logran mantener un porcentaje bajo en grasa corporal, lo que les permitirá crear y aumentar músculo limpio con mayor facilidad.

- **Mejorar calidad de vida:** Uno de los objetivos principales de realizar ejercicio, es llevar una vida sana, ya que esto permite a una persona vigilar su alimentación, llevar una vida activa, aumentar el consumo de frutas y verduras, mantener un

peso equilibrado, medir las porciones de alimentos con altos niveles de grasa y eliminar ciertas costumbres como ingerir alcohol o fumar.

- **Terapias físicas:** Esta necesidad se basa principalmente, en la recuperación de ciertas motricidades provocadas por diferentes tipos de accidentes que han afectado a la salud y capacidad de movimiento de las personas.

  Es decir, estas terapias brindan al cliente con alguna deficiencia física, la oportunidad de desarrollar sus destrezas y habilidades y reintegrarse a su medio.

- **Preparación física:** Es uno de los componentes más importantes para el entrenamiento deportivo. Esta necesidad tiene como objetivo realizar la preparación básica para asimilar posteriormente grandes etapas de entrenamiento y aumentar la capacidad de trabajo.

  Los atletas en particular, requieren de una mayor preparación física, debido a la amplia gama de disciplinas que estos practican y del esfuerzo físico que estas demandan.

  - **Aumento de volumen muscular:** Los físicos culturistas poseen esta necesidad en particular, debido a que ahí es en donde radica el éxito de su especialidad.

  - **Aumento de resistencia física:** Esta necesidad es requerida por todos los grupos de compradores, sin embargo, ésta recae especialmente en los atletas, ya que depende de esta variable el triunfo de todas sus competencias y actividades realizadas.

3. Alternativas Tecnológicas:

- **Área cardiovascular:** Esta zona comprende una serie de máquinas y equipos que requieren de altos niveles de tecnologías y de una actualización constante de las mismas para obtener los resultados esperados. Entre las más demandadas que conforman esta área, se encuentran: bicicletas, elípticas y caminadoras.

El objetivo principal de esta área, es preparar al cuerpo humano mediante diferentes niveles de esfuerzo que exigen el uso de las máquinas, y que irán acorde con la resistencia física de cada persona.

- **Área de pesas:** Esta área comprende una gran cantidad de máquinas modernas, enfocadas en ejercitar y tonificar los músculos y por ende, moldear al cuerpo humano de acuerdo a las preferencias de cada cliente.

  Por tal motivo, esta área cuenta con diferentes secciones las cuales se dividen de acuerdo a la función y características que comparten las máquinas y equipos, las mismas que brindan resultados para diferentes zonas del cuerpo, como son:

  - ***Glúteos:*** La rutina de entrenamiento se lleva a cabo con maquinaria específicamente diseñada para ejercitar el área de glúteos. Sin embargo, existe una variedad de ejercicios que no requieren de este tipo de tecnología, pero que serán necesarios para complementar esta rutina.

  - ***Piernas:*** Existe una variedad de máquinas para fortalecer esta zona del cuerpo, ya que la misma se divide en cuádriceps, y bíceps femoral. Cabe recalcar que este tipo de equipos favorecen también a glúteos.

  - ***Brazos y espalda:*** Los equipos destinados para esta sección, brindan resultados para todo lo referente a tríceps, bíceps, antebrazo, pectorales y espalda; lo cual a pesar de contar con altos estándares de calidad y alto nivel de tecnología no es sencillo, ya que requiere de un peso asignado para cada persona y de diez repeticiones en promedio.

  - ***Press de barra:*** Aparentemente es un ejercicio sencillo, el cual requiere de la intervención de los brazos para sostener la barra de forma ascendente y descendente con el peso indicado para cada cliente. Esta es una de las maquinas más requeridas, para aumento de pectorales y por ende, también de brazos.

- ***Cintura y abdomen:*** Reducir la cintura y lograr un abdomen perfecto, es por lo general el objetivo más común entre las personas que asisten o están interesadas en un centro de entrenamiento. Por tal motivo, se han implementado varios equipos que logran estos resultados; adicionalmente, se llevan a cabo una variedad de ejercicios practicados con herramientas adicionales, como es el caso de una barra liviana, la cual permite movimientos equilibrados del cuerpo, y a su vez la reducción de centímetros especialmente en el área de la cintura.

- **Clases grupales:** Las clases grupales no sólo se han convertido en un complemento para las rutinas de entrenamiento, en lugar de esto, se han convertido en la implantación de nuevas modas, las cuales han generado gran impacto en la sociedad. Entre las clases de mayor preferencia se encuentran:

  - ***TRX:*** Es un método de entrenamiento en suspensión, el cual se basa principalmente, en el peso corporal de cada persona, permitiendo así trabajar todos sus grupos musculares.

  - ***Crossfit:*** Esta nueva técnica de entrenamiento, está compuesta por ejercicios totalmente funcionales, intensos y variados. Su objetivo principal es desarrollar mayor resistencia muscular, flexibilidad, velocidad y precisión.

  - ***Kropp:*** Sistema de entrenamiento moderno y funcional en circuito, el cual permite tonificar los músculos y bajar de peso, con entrenamientos de treinta minutos promedio.

  - ***Aeróbicos y step:*** Los aeróbicos son tipos de ejercicio como la natación, el trote, la caminata, que se practican a niveles moderados de intensidad durante periodos de tiempo extensos, provocando un mayor uso del oxígeno, el cual logra disminuir la grasa y azúcar del cuerpo humano. Esta disciplina se la realiza tomando en cuenta la capacidad física de la persona, alimentación, edad y demás factores.

Es evidente que los aeróbicos han evolucionado con el paso del tiempo, motivo por el cual, se empezó a implementar en estas prácticas, el uso de step. El objetivo de este implemento, es que cada individuo participe con uno, aumentando su nivel de intensidad y coordinando a su vez los diferentes movimientos llevados a cabo en una clase con el resto de personas que forman parte de ella.

- **Área húmeda:** Esta sección brinda un servicio completo de Spa, puesto que ofrece áreas totalmente equipadas de piscina, sauna, turco e hidromasaje.

  Adicionalmente, las fisioterapias acuáticas son practicadas en personas que presentan fracturas, lesiones, enfermedades ortopédicas, entre otros. Las ventajas del tratamiento, se deben a la reducción del peso corporal de la persona, lo que permite realizar de forma más rápida e indolora los ejercicios que conforman estas terapias.

Una vez determinado el mercado de referencia con relación a las tres dimensiones claves de Club Pacific Gym, se definirá y analizará varias estrategias alternativas de cobertura referentes a cada mercado relevante. Cabe recalcar, que el mercado relevante es aquella parte del mercado de referencia en el que la empresa realmente compite.

Entre las estrategias de cobertura de mercado de referencia, tenemos las siguientes:

- Estrategia A de especialización basada en la *dimensión tecnología*: La empresa elige especializarse sobre una forma tecnológica específica de satisfacer a todos los grupos de compradores que buscan el mismo beneficio básico.

- Estrategia B de especialización basada en la *dimensión compradores*: la empresa opta por satisfacer una necesidad genérica de un solo grupo de compradores en todas las formas tecnológicas posibles.

- Estrategia C de concentración en un *único producto – mercado*.

- Estrategia D de *cobertura selectiva*, donde el comprador realiza las comparaciones de precios y características de los productos.

- Estrategia E de cobertura completa del *mercado de referencia.* (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007)

El mercado de referencia de Club Pacific Gym, se encuentra clasificado de acuerdo a los siguientes grupos afines:

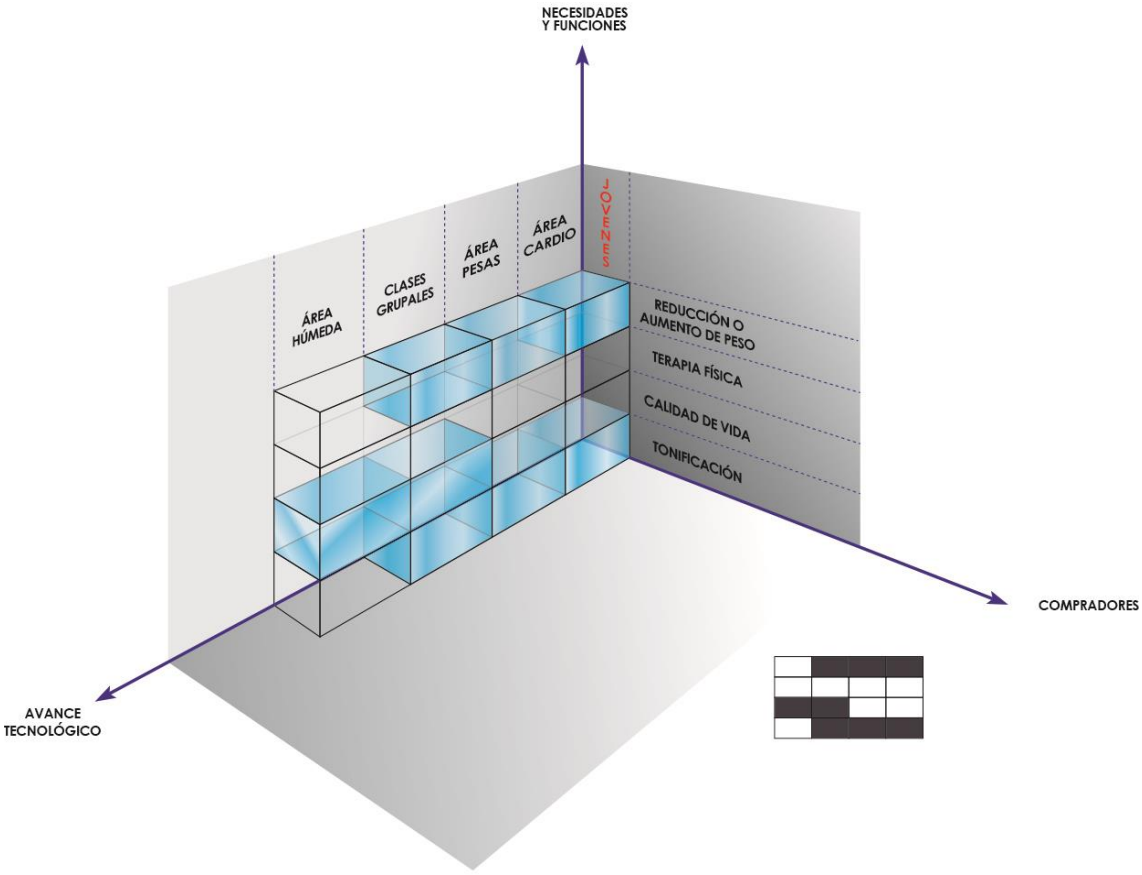


Figura 31: Mercado de referencia - Jóvenes

Estrategia:

De acuerdo a la figura establecida, la estrategia de cobertura de mercado de referencia que se adaptará al mismo, será la estrategia **D** *de cobertura selectiva*. Esto se debe a que los compradores que conforman la categoría de jóvenes, presentan necesidades específicas como son: la reducción de peso o aumento del mismo; este segundo se ve reflejado especialmente en jóvenes que oscilan entre los 15 y 18 años de edad, mientras que personas que se encuentran entre los 19 y 24 años de edad concentran su

entrenamiento en rutinas que lograrán una mayor tonificación muscular, es decir, la tendencia de esta categoría es obtener un cuerpo perfecto.

Por tal motivo, se debe implementar ciertas estrategias que permitan diferenciar al servicio que oferta Club Pacific Gym del resto de competidores. Esto se lo puede realizar mediante la implementación de clases personalizadas, llevadas a cabo por los instructores, quiénes estarán en la obligación de controlar y actualizar la información de las fichas de los clientes que deseen formar parte de estos entrenamientos. Esta ficha o formulario tiene como objetivo que el cliente logre evaluar su progreso y por ende, deberá contener información relevante del mismo, tal como su peso y talla, edad, enfermedades, índice de masa corporal, entre otros; el objetivo de poseer esta información es poder clasificar a los clientes en grupos definidos, para establecer una rutina de entrenamiento que vaya acorde con sus necesidades, y por ende una dieta adecuada.

Las personas que se encuentren con tendencia a tener sobre peso, recibirán una rutina enfocada a la reducción de peso, llevada a cabo por lo general en el área cardiovascular y posteriormente tonificación; mientras que, las personas que no presenten esta tendencia, deberán ser dirigidas a aumentar su masa corporal en primer lugar y posteriormente un rutina de entrenamiento centrada en tonificar su masa muscular.

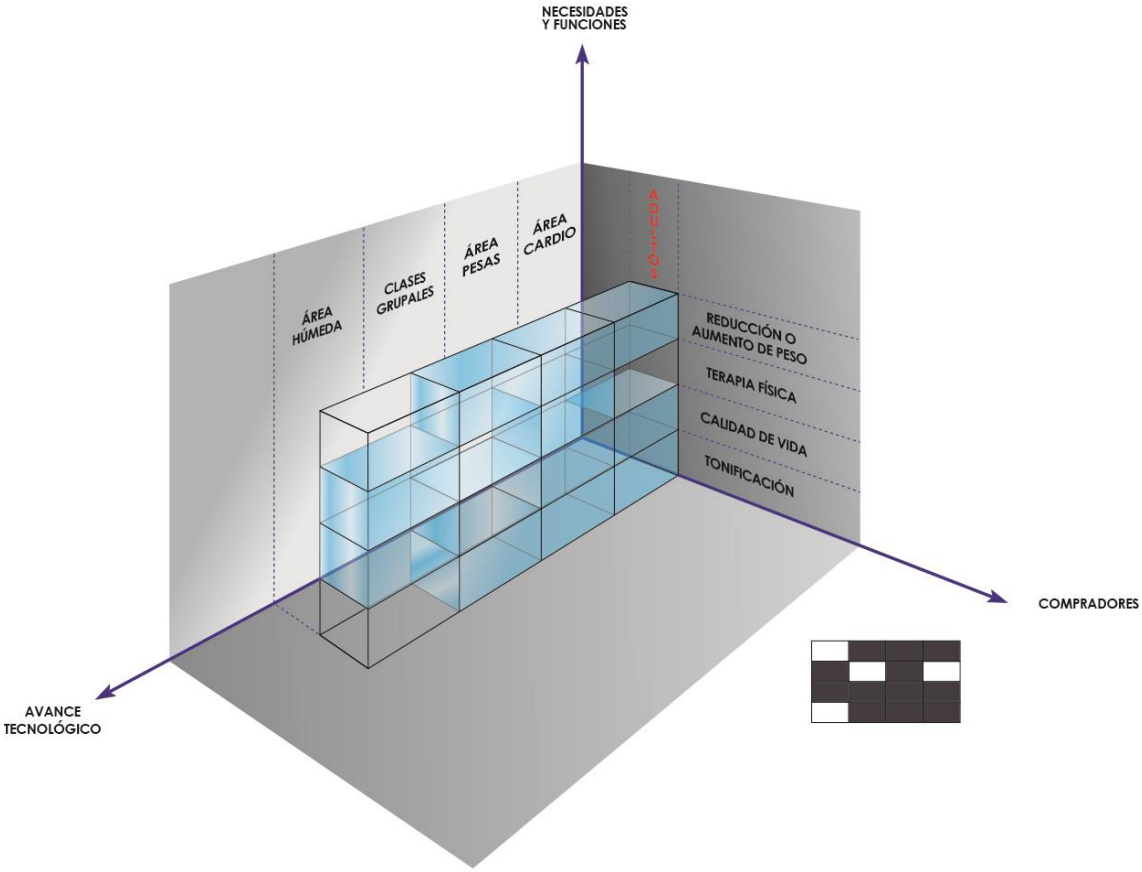


Figura 32: Mercado de referencia - Adultos

Estrategia:

En relación a la figura establecida, se puede determinar que la estrategia de cobertura de mercado de referencia, es la estrategia **B**, *de especialización basada en la dimensión compradores*, puesto que la categoría de personas adultas buscan satisfacer una misma necesidad genérica, la cual se basa prácticamente en mejorar su condición física y calidad de vida, claro está, que esta aseveración va de acuerdo a la visión de cada cliente. Sin embargo, a pesar de coincidir en la necesidad genérica, cada persona busca un beneficio en específico; motivo por el cual, se debe potenciar las alternativas tecnológicas con la finalidad de satisfacer todas las expectativas.

Por tanto, al potenciar las alternativas tecnológicas que ofrece Club Pacific Gym, este puede enfocarse en las clases grupales de mayor tendencia, las mismas que deberán estar en constante actualización. Esto se debe al hecho de que cada vez incrementan más los tipos de entrenamiento inspirados en diferentes prácticas como el box, entrenamiento militar, y una mezcla infinita de las mismas; es decir, hoy en día son más

exigentes, ya que demandan un mayor tiempo y mayor uso de instrumentos para los resultados esperados.

Consecuentemente, se establecerá clases dependiendo de la inclinación o preferencias que presente este perfil; tomando en cuenta aquellas clases grupales que tienen mayor tendencia en la actualidad, y principalmente, que resultaron de mayor interés en la investigación de mercado, entre estas están: Aeróbicos y Step, Bailoterapia, Crossfit, Spinning, Pilates, TRX, Yoga, Kangoo Jump, Samurai Fit/ Samurai Kata. Sin embargo, es importante, mantenerse informado de nuevas tendencias y lograr que los clientes tengan en primer lugar, un conocimiento vasto de los beneficios de las mismas.

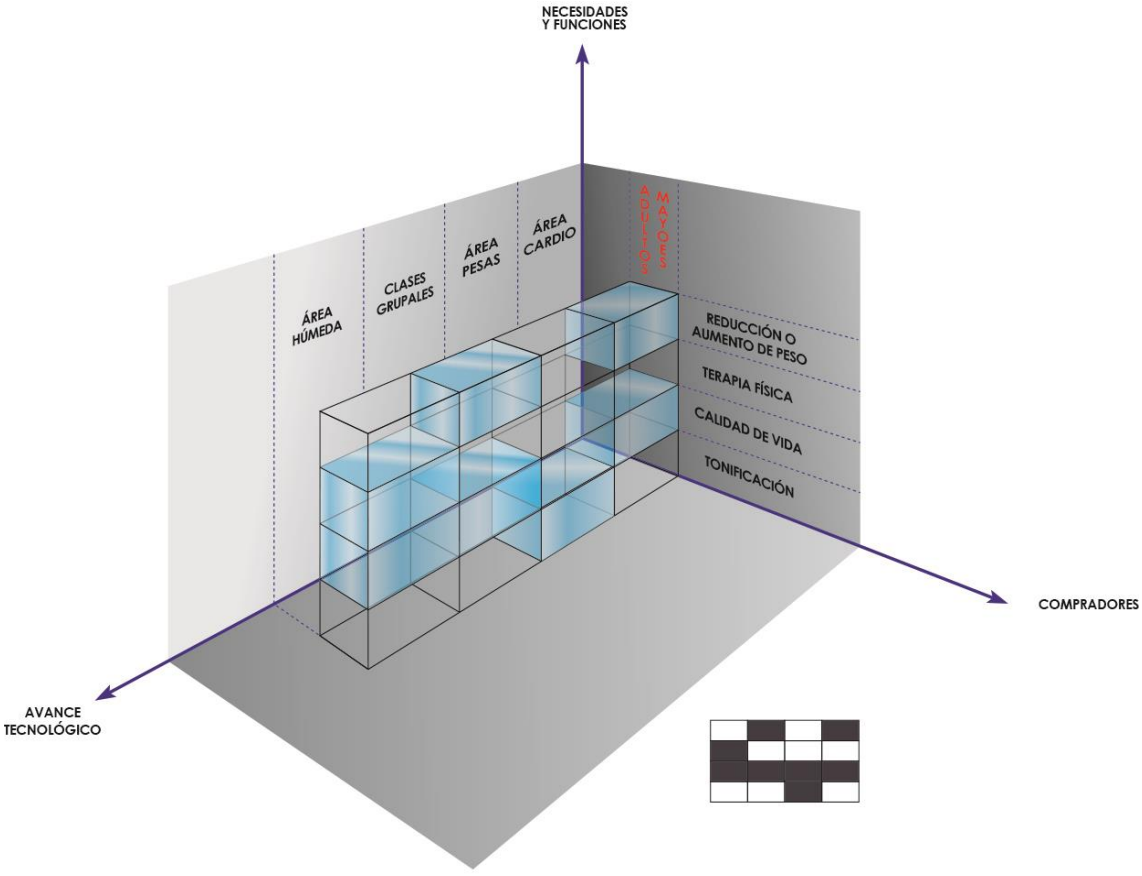


Figura 33: Mercado de referencia – Adultos mayores

Estrategia:

La estrategia de cobertura de mercado de referencia para este perfil de consumidor, será la estrategia **C** *de concentración en un único producto – mercado.* Esto se debe al comportamiento de este grupo afín, ya que requieren de un servicio aún más

estructurado, basado en las condiciones de su salud, lo cual generalmente se ve reflejado en las personas de 60 años de edad en adelante.

Una de las estrategias aplicables a los clientes que conforman esta categoría, será la estructuración de paquetes personalizados para grupos de personas adultos mayores. Entre los beneficios de los mismos, se encuentra lo siguiente:

- Utilización de la piscina, la cual ofrezca clases especializadas para tratamiento fisioterapéutico, esto ya sea para, calmar alguna dolencia, recuperación motora, rehabilitación de una área específica del cuerpo, relajamiento, entre otros.

- Entrenamiento en el área de aeróbicos y bailoterapia, los cuales se llevarán a cabo con menores niveles de intensidad en relación a los de la clase regular.

- Entrenamiento en el área de cardio y pesas; para estas rutinas la persona o grupo de personas tendrán de igual forma asesoría de parte del instructor, ya que se debe controlar continuamente la rutina de ejercicios y la frecuencia con la que se realiza la misma.

- Se brindará a este perfil de cliente, la información oportuna para realización de viajes en grupo a los lugares de mayor interés de los mismos.

Cabe mencionar que, las clases de este perfil de consumidor serán llevadas a cabo en grupo, con la finalidad de mantener un ambiente más propicio para los mismos.

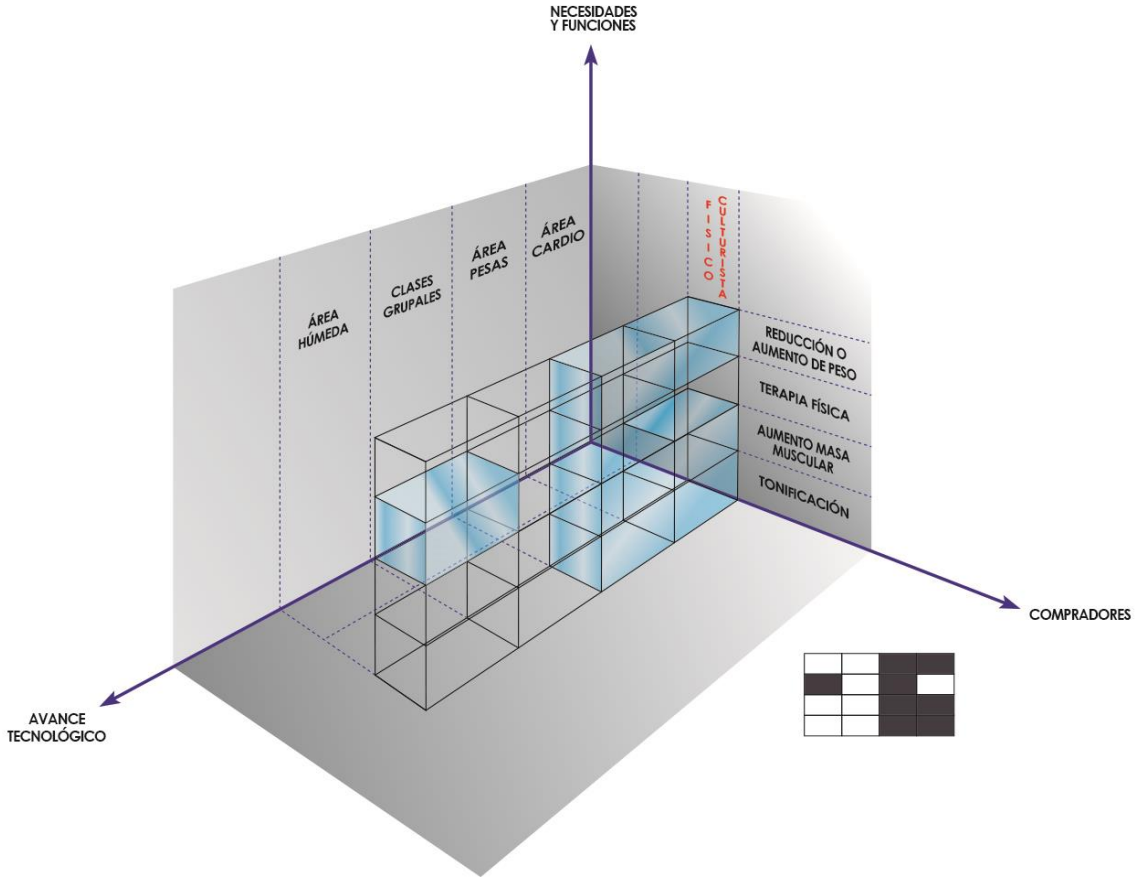


Figura 34: Mercado de referencia – Físico culturistas

Estrategia:

De acuerdo a la figura establecida, la estrategia de cobertura del mercado de referencia más adecuada, será la estrategia **A** *de especialización basada en la dimensión tecnología.*

Debido a que este perfil de consumidor, se basa principalmente en el aumento y tonificación de su masa muscular, hace especialmente uso del área de pesas, claro está que requiere del área cardiovascular para un calentamiento previo. Por tal razón, este grupo afín requiere de maquinaria calificada, moderna y por ende, de buena calidad, la cual reciba su respectivo mantenimiento y sea actualizada cuando termine su tiempo de vida útil.

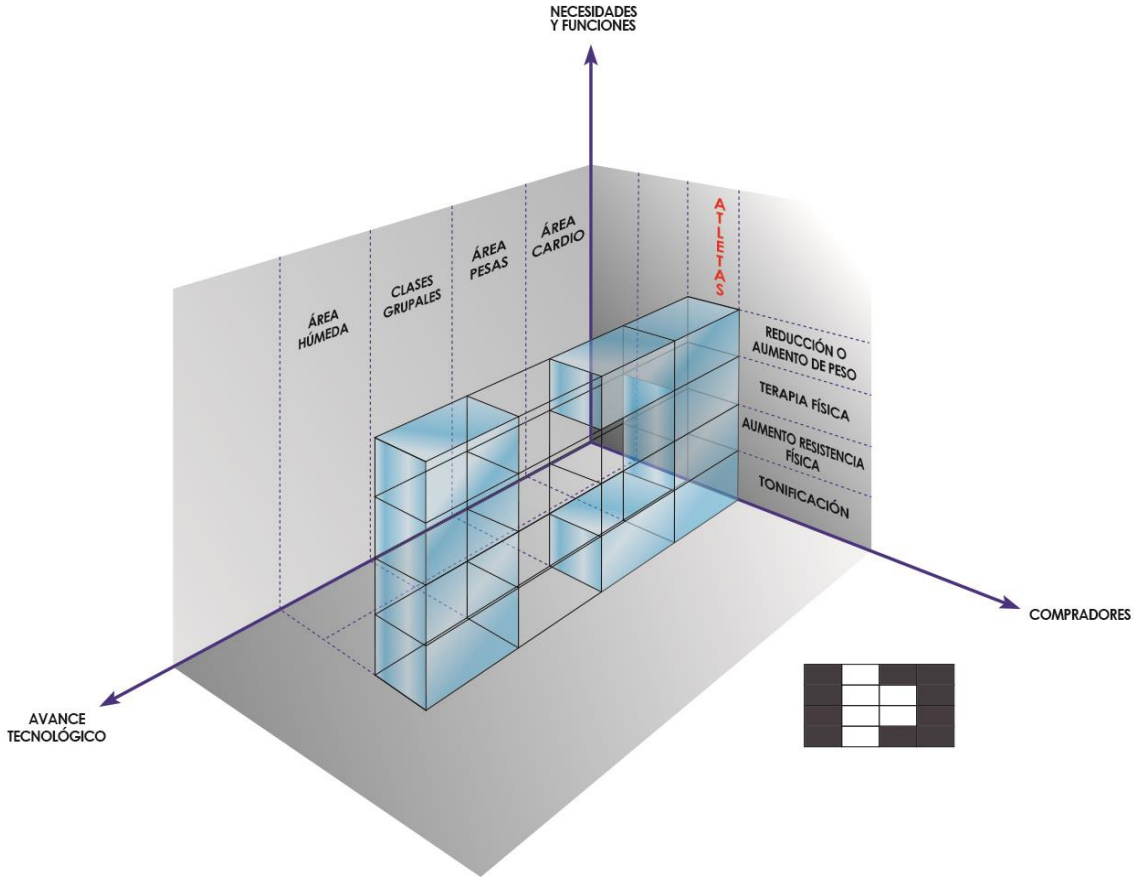


Figura 35: Mercado de referencia - Atletas

Estrategia:

Con respecto a la figura señalada, la estrategia de cobertura del mercado de referencia aplicable, será la estrategia **A** *de especialización basada en la dimensión tecnología.* Al igual que el grupo de compradores físico culturistas, este grupo afín requiere de la actualización constante de máquinas, así como de rutinas de entrenamiento. Sin embargo, la diferencia es que este último no tiene como objetivo principal aumentar su masa muscular, sino adquirir mayor resistencia, esto debido a sus prácticas competitivas, lo que representa utilizar en mayor porcentaje el área de cardio, y como soporte el área de pesas; además, este perfil hace uso continuo del área húmeda.

Adicionalmente, será importante implementar una estrategia para estos dos últimos grupos afines (físico culturista y atleta). Esta estrategia está basada prácticamente, en brindar un servicio más personalizado, mediante la inclusión del departamento de deportología para estos perfiles de consumidor, ya que por el ritmo de práctica de

deporte, lo necesitan para prevenir y fomentar la rápida recuperación de cualquier lesión.

Finalmente, cabe recalcar, que cada uno de los grupos afines requiere de un nutricionista el cual ayude a impulsar el óptimo desarrollo del cuerpo humano, mediante una valoración previa de su condición inicial, para lograr así, establecer una dieta adecuada para cada cliente. Al mismo tiempo, el nutricionista debe tener conocimientos acerca de cómo aumentar la cantidad de masa magra corporal, esto se realiza mediante una dieta más alta en proteínas de lo habitual y la selección de alimentos según el tipo de ejercicio, así como también de su duración.

Tabla 27: Estrategias de cobertura del mercado de referencia

	Estrategia A Dimensión Tecnología	Estrategia B Dimensión Compradores	Estrategia C Concentración Producto - Mercado	Estrategia D Cobertura Selectiva	Estrategia E Cobertura Completa Mercado Referencia
Jóvenes				*Implementación de clases personalizadas, mediante la creación de fichas individuales.*	
Adultos		*Enfatizar las clases grupales y actualizarlas constantemente.*			
Adultos Mayores			*Estructuración de paquetes personalizados (piscina, área pesas y cardio, información viajes).*		
Físico Culturistas	*Inclusión del departamento de deportología. Reforzar el área de pesas.*				
Atletas	*Inclusión del departamento de deportología. Reforzar el área de aeróbicos.*				

3.3 Mercado Objetivo

Como resultado de este análisis, se escogerá el mercado objetivo o relevante al cual Club Pacific Gym se dirigirá y potenciará. Este es el segmento de jóvenes y adultos, es

decir personas que oscilan entre los 15 y 59 años de edad. Esto se debe a la tendencia e interés que tiene este grupo de compradores en conseguir un cuerpo perfecto acorde a la visión de cada uno y en mejorar su salud, por ende calidad de vida, mediante la adopción de hábitos saludables.

Adicionalmente, se propone potenciar en un futuro, los otros grupos de compradores, como son: adultos mayores, atletas y físico culturistas, con las estrategias previamente establecidas; esto se lo podrá realizar en cuanto la empresa perciba un rendimiento mayor al aplicar el Plan de Marketing actualmente propuesto.

3.4 Modelo de Negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas creado por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004, se basa en una herramienta que describe y permite detectar sistemáticamente los elementos que crean, proporcionan y captan valor a una empresa. Se asimila que la mejor forma de describirlo es dividiendo al mismo en nueve módulos básicos, los cuales logren expresar las maneras en las que una empresa consigue ingresos. Estos nueve módulos cubren cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, los mismos que se describen a continuación:

1. **Segmentos de mercado:** Se refiere a uno o varios segmentos de mercado, a los que atiende una empresa.

2. **Propuestas de valor:** Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

3. **Canales:** Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

4. **Relaciones con clientes:** Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

5. **Fuentes de ingresos:** Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

6. **Recursos clave:** Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.

7. **Actividades clave:** Se llevan a cabo mediante una serie de actividades clave.

8. **Asociaciones clave:** Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

9. **Estructura de costes:** Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

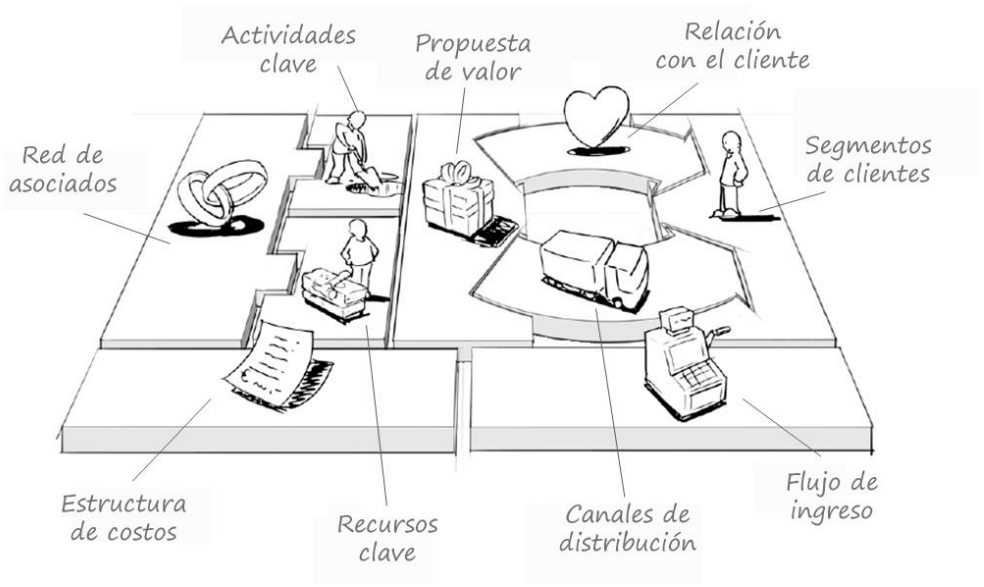


Figura 36: Modelo de negocio Canvas

Fuente: Generación de modelos de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Este nuevo paradigma, permitirá que Club Pacific Gym genere una propuesta de valor diferente, la cual logrará que el mismo sea especial y por ende, único en el mercado. Esta herramienta facilitará a este centro de entrenamiento, la toma de decisiones estratégicas, las cuales crearán y agregarán valor a las ya establecidas.

Consecuentemente, Club Pacific Gym basándose en los nueve módulos previamente descritos, ha establecido diferentes estrategias, las cuales serán desarrolladas a continuación:

- **Segmentos de mercado:**

  La segmentación establecida para Club Pacific Gym, comprende todo el sector Centro-Norte del Distrito Metropolitano de Quito, enfocándose en personas que buscan el bienestar de su salud, como también el acondicionamiento físico de su cuerpo; por ejemplo, el aumento y reducción de su masa corporal, la tonificación de su masa muscular, y la práctica de terapias basadas en el mejoramiento de la salud. Por esta razón, Club Pacific Gym ha determinado como sus segmentos de mercado, a los siguientes grupos afines: jóvenes que oscilan entre las edades de 15 a 24 años de edad, adultos entre 25 a 59 años, y adultos mayores con 60 años en adelante. Por otra parte, se encuentran los físicos culturistas y atletas; los cuales han establecido objetivos diferentes pero sin embargo, comparten características similares al ejercer su entrenamiento.

- **Propuesta de Valor:**

  La propuesta de valor describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Es decir, constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes, con la finalidad de diferenciarse de la competencia y por ende, lograr que los mismos se decanten por dicha empresa.

  El factor cuantitativo que ha generado mayor valor para Club Pacific Gym, ha sido el *precio¸* puesto que en relación al precio promedio de su competencia, este es considerado como uno de los más bajos, haciendo referencia a la calidad de servicio e infraestructura proporcionada. Adicionalmente, este centro de entrenamiento, proporciona una facilidad a sus clientes potenciales o a aquellos con los que se ha manejado una negociación específica, la cual consiste en eliminar totalmente el valor de la inscripción, y cancelar únicamente el monto establecido de acuerdo al plan de pago que el cliente requiera.

Otro de los factores cuantitativos generadores de valor, es la adecuación de su *infraestructura*, Club Pacific Gym siempre se ha preocupado por ofrecer y mantener un equipamiento moderno y de variado en sus instalaciones; esto lo ha realizado a través de la continua adquisición de maquinaria y equipos de cada área constituida del mismo, las mismas que han presentado mejores condiciones de calidad y por tal motivo, han generado mejores resultados en el entrenamiento de cada uno de sus clientes.

Por otra parte, los factores cualitativos que han generado mayor valor a Club Pacific Gym, ha sido primordialmente la *reducción de riesgos* que representa la adquisición de sus servicios, es decir, los beneficios que este proporciona al hacer uso de sus instalaciones, al regirse a una vida aún más dinámica y por ende a una alimentación adecuada para la edad de cada persona. Los demandantes de los servicios que oferta Club Pacific Gym, han reducido notablemente los riesgos de tener una vida sedentaria, la cual implica una gran cantidad de enfermedades como la obesidad, alteraciones cardiovasculares, lumbalgias, osteoporosis, envejecimiento e incluso muertes súbitas.

Conjuntamente, este centro de entrenamiento al estar posicionado dentro del mercado durante ocho años, ha adquirido un mayor prestigio y estatus para su marca, logrando establecerse como el *Top of Mind* de las personas. Este resultado, se ha determinado mediante la identificación que tienen los clientes al dialogar acerca de temas relacionados con la salud, vitalidad, deporte, belleza, entre otros; lo cual se ha comprobado en publicaciones por parte de clientes, en las diferentes redes sociales que maneja el Club.

Otro de los valores agregados cualitativos de Club Pacific Gym, está determinado por los segmentos de mercado de atletas y físico culturistas. Esta argumentación se debe a la generación de publicidad originada por el auspicio que el centro de entrenamiento les da, permitiendo al mismo generar un gran impacto a los espectadores de las diferentes competencias y afianzar el *Top of Mind* que mantiene el Club con sus clientes.

Finalmente, Club Pacific Gym ha generado mayor valor en sus servicios, mediante la flexibilidad de los *horarios de atención* que el mismo maneja. Esto se debe, a las dieciocho horas diarias de atención que proporciona entre los días de la semana lunes y viernes. A su vez, los días sábados y domingos el Club brinda sus servicios durante diez horas. Cabe mencionar que, este centro de entrenamiento atiende también los feriados exceptuando las festividades de Navidad y Año Nuevo, en donde proporciona los servicios a un 100% a su distinguida clientela.

- **Canales:**

Los canales son los puntos de contacto que describen la manera en la que una empresa comunica y logra llegar a su segmento de clientes para hacerlos partícipes de los productos y servicios que esta ofrece.

Club Pacific Gym, ha establecido ciertos canales, que han logrado conectar, contactar y establecer fuertes vínculos con sus clientes; entre los más utilizados están los canales digitales como la página de Facebook, Instagram, Twitter y Página Web, esto debido al gran impacto que han tenido los mismos en la sociedad. Adicionalmente, este centro de entrenamiento cuenta con publicidad tradicional, la misma que implica la elaboración y entrega de flyers, trípticos, tarjetas de presentación, cupones de descuento de acuerdo a convenios corporativos, entre otros. Por otra parte, otro canal potencialmente expuesto por el centro de entrenamiento, es la venta directa que este establece a través de la puesta en marcha y gestión de su propio local, la cual implica costos más elevados, pero a su vez, sus márgenes de beneficios son mayores.

Con esto, Club Pacific Gym, afianza su impacto en los clientes mediante la difusión de beneficios que pueden ser obtenidos al cumplir con una rutina de entrenamiento de forma constante y llevar una alimentación adecuada, así como los riesgos que implica llevar una vida sedentaria. Es decir, este centro de entrenamiento, ha conseguido concientizar a sus clientes, acerca de la importancia que tiene el llevar una vida sana desde una corta edad, esto indudablemente implicará que los clientes deseen convertir sus actividades en un hábito, considerando los servicios que ofrece este centro, en imprescindibles.

A partir, del análisis y evaluación generada por los clientes acerca de la propuesta de valor de Club Pacific Gym, estos acceden a beneficios y promociones, los cuales permiten concretar una venta y por ende, fidelizar la relación con el centro de entrenamiento.

Cabe recalcar, que la propuesta de valor de Club Pacific Gym, no se basa únicamente en promociones o descuentos temporales, puesto que, una propuesta de valor adecuadamente estructurada genera, como su palabra lo indica, *valor agregado* de una manera constante. Es por esto que, este centro de entrenamiento se preocupa fundamentalmente por la experiencia que vive el cliente al adquirir los servicios, desde el momento que se encuentra afuera del establecimiento hasta haber recibido por completo el entrenamiento deseado.

Adicionalmente, Club Pacific Gym, ha establecido ciertas normas de seguimiento post-venta, con la finalidad de conseguir una íntegra satisfacción de los clientes. Esto se lo realiza, mediante la constante evaluación de resultados por parte de los instructores y los criterios y sugerencias emitidas por el nutricionista, así como En consecuencia, este centro de entrenamiento ofrece un servicio totalmente personalizado y completo, lo cual le permite conocer las nuevas preferencias y tendencias de los clientes, como a su vez, las mejoras constantes que se deben realizar.

- **Relaciones con los clientes:**

Este módulo describe e indica los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Club Pacific Gym, ha establecido tres diferentes tipos de relación con los cuales capta un mayor número de clientes en cada uno de los segmentos previamente descritos, los cuales se detallan a continuación:

1. **Jóvenes:** En relación a este segmento de mercado que comprende a todas las personas que oscilan entre los 15 y 24 años de edad, Club Pacific Gym ha

establecido como mejor medio de interrelación con sus clientes a las *redes sociales*, las cuales se concentran entre Facebook, Instagram, Twitter y Página Web; esto debido al resultado arrojado por la investigación de mercado, así como también, los avances tecnológicos que han impactado profundamente en la vida cotidiana de la población joven.

2. **Adultos:** Este segmento se identifica por personas que varían desde los 25 a los 59 años de edad. Club Pacific Gym ha determinado, que este grupo afín se divide en dos categorías, las cuales están basadas en sus preferencias; en cuanto a las personas que se encuentran entre 25 y 40 años de edad, este centro de entrenamiento se relaciona de la misma forma con la del segmento *jóvenes*, es decir, mediante todo lo que implique *redes sociales*. Por su parte, las personas que oscilan entre los 41 y 59 años de edad, mantienen una relación con Club Pacific Gym mediante otros medios como son la publicidad tradicional: la cual consta en flyers, trípticos, y publicidad externa al local, adicionalmente este grupo se encuentra atraído a anuncios en revistas y periódicos y cabe mencionar, que un grupo minoritario se ha logrado relacionarse a este centro de entrenamiento a través de referencias personales.

3. **Adultos Mayores:** En cuanto a este segmento de mercado, Club Pacific Gym se dirige en condiciones totalmente diferentes, especialmente por el escaso uso de redes sociales por parte de este grupo de compradores. En consecuencia, este centro de entrenamiento ha concluido que el mejor medio de interrelacionarse con el segmento, es principalmente a través de las referencias personales, esto tomando en cuenta que este grupo afín tiene constantes visitas médicas, así como familiares quiénes comúnmente los informan acerca de estos centros de entrenamiento, que están en la capacidad de mejorar notablemente su salud. Adicionalmente, este segmento se lo puede vincular a través de publicidad tanto en televisión como en radio.

4. **Físicos Culturistas y Atletas:** Finalmente, este grupo afín reúne algunas de las características presentadas por los grupos afínes previamente mencionados; entre estas se encuentran: las redes sociales, publicidad televisiva y publicidad tradicional. Esto se debe a los intereses que presenta este segmento, en cuanto

a las competencias especializadas en sus diferentes disciplinas, y por ende, la experiencia deportiva con la que los mismos cuentan.

Cabe mencionar que, Club Pacific Gym además de captar un mayor número de clientes, ha logrado crear una mayor fidelización con aquellos que ya son potenciales, esto lo ha realizado mediante la atención directa y personalizada con cada uno de los mismos. En consecuencia, este centro de entrenamiento ha llegado a conocer de forma constante comentarios y sugerencias entorno al servicio que los clientes están solicitando, lo que le ha permitido dar solución a estos inconvenientes de una manera más eficiente, teniendo una variedad de servicios a su disposición y además un mayor número de beneficios que van acorde a las diferentes necesidades e intereses.

- **Fuentes de ingresos:**

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos, que son:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.

- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

El modelo de negocio de Club Pacific Gym, ha implicado ingresos tanto por pagos puntuales de clientes como por pagos periódicos. Los pagos puntuales están determinados por los cobros a los pagos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales que ofrece este centro de entrenamiento. Adicionalmente, Club Pacific Gym mantiene un ingreso proveniente de sus tarjetas prepago, las cuales cuentan con quince entradas válidas por cuarenta y cinco días, con un precio fijo de cincuenta dólares.

El segundo grupo de ingresos para Club Pacific Gym, está establecido de acuerdo a las características del servicio. Estos servicios son especiales puesto que conllevan el uso de las instalaciones del gimnasio y adicionalmente el área húmeda del Club, comprendida entre piscina, sauna, turco e hidromasaje. Así mismo, los clientes están en la disposición de adquirir el paquete tradicional de servicios únicamente para el área de gimnasio, o a su vez, paquete exclusivo del área húmeda.

En conjunto, Club Pacific Gym tiene establecido la fijación de sus precios de una forma dinámica, la misma que se basa en el poder de negociación que se establece con ciertos segmentos de clientes. Es decir, dependiendo el cliente, ya sea por la fidelidad del mismo o por ser un grupo mayor a tres personas, el Club ha determinado ciertos descuentos, ofertas, reducciones de precios, o la anulación total de ciertos valores, como el de la inscripción.

- **Recursos clave:**

El presente módulo, describe los activos más importantes requeridos para hacer funcionar un modelo de negocio.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

El recurso clave de mayor relevancia para Club Pacific Gym, es el *recurso físico*, el mismo que se encuentra compuesto por un bien inmueble, conformado por cuatro pisos en donde se distribuye el área de SPA, el área húmeda, el área cardiovascular, el área de clases grupales, el área de máquinas y pesas y finalmente un área exclusiva de parqueo para sus clientes. El edificio cuenta con un atractivo diseño tanto en el área externa como interna, el cual incita y motiva a los clientes a sumergirse en el mundo de los deportes; por consiguiente, este centro de entrenamiento cuenta con maquinaria totalmente actualizada, cómoda y segura para el mejor aprovechamiento de sus clientes (Ver Anexo 3).

Adicionalmente, el Club mantiene un constante mantenimiento de su área húmeda que va de acuerdo a las exigencias y necesidades de sus consumidores.

Uno de los recursos más valiosos y no cuantificables, es el *recurso intelectual*, el cual es considerado como un elemento cada vez más importante para el modelo de negocio de una empresa en sí. Club Pacific Gym, tiene como uno de sus principales recursos intelectuales a su marca, la cual se encuentra en el mercado por más de ocho años; esto ha permitido que el Club cuente además con una base de datos sólida de sus clientes, la misma que ha aumentado considerablemente en el transcurso del tiempo, e identificado alrededor de cuatrocientos clientes fijos. Adicionalmente, este centro de entrenamiento cuenta con un un sistema operativo denominado ZKTECO, el cual lleva un registro completo de los clientes, permitiendo así administrar su información personal, fechas de pago, áreas contratadas, y al mismo tiempo trabaja como administrador del acceso a las instalaciones, esto se lleva a cabo mediante la previa codificación de la huella dactilar de cada persona, la cual acciona la entrada y por ende, controla y minimiza el ingreso de personas no autorizadas, lo cual ha permitido obtener un registro de cuantos usuarios han ingresado por día, los pagos cancelados y aquellos que se encuentran próximos al vencimiento de su paquete adquirido.

Por otra parte, el *recurso económico*, es por obvias razones de gran importancia para el desempeño del centro de entrenamiento, ya que este aumenta la capacidad de adquisición y endeudamiento del mismo. Es decir, brinda a una empresa ciertas ventajas como el flujo adecuado de efectivo, el cual permite cancelar sus cuentas por pagar sin ningún retraso y así ser exentos de pago de intereses de mora; además, otorga a una empresa la capacidad de detectar fácilmente el momento oportuno para adquirir o invertir en nuevos productos que promuevan el desarrollo de su giro de negocio.

Consecuentemente, Club Pacific Gym mantiene una distribución de sus recursos económicos lo más homogénea posible, ya que esto ha concedido al centro de entrenamiento mayor capacidad para manejar sus flujos de efectivo en términos constantes y sólidos, lo que le permite realizar las transacciones necesarias para el correcto funcionamiento de su giro de negocio, el cual consta en la inversión de

maquinaria y equipo actualizada, así como también en los rubros correspondientes a mantenimiento de las mismas, renovación de las diferentes áreas, inversión en marketing y publicidad, entre otros; de igual forma, este flujo de efectivo permite cancelar sus gastos administrativos y operativos, como el pago puntual de sus cuentas por pagar.

Además, el correcto uso de los recursos económicos y financieros, ha permitido a Club Pacific Gym, brindar en situaciones exclusivas fuentes de financiamiento directas; es decir, permitir a determinados clientes cancelar sus cuotas de pago de acuerdo a la negociación previamente establecida y al servicio que los mismos hayan adquirido.

Otro de los recursos claves para Club Pacific Gym es el *recurso humano.* Cabe recalcar que, en toda empresa se requiere una porción de talento humano, pero en aquellas empresas en las que se requiere un uso intensivo de conocimiento o de creatividad, las personas son un recurso especialmente valioso; por consiguiente, este es considerado como el recurso más clave e importante para el desarrollo de una empresa. (Grupo Multimedios Neuromedia S.A., 2011)

Por estas razones, Club Pacific Gym cuenta con cinco áreas funcionales, las cuales se clasifican en: gerencia, el área administrativa y comercial, el área de ventas, área operativa y el área financiera.

La gerencia cuenta con más de 25 años de experiencia en el régimen militar, lo cual le ha permitido ampliar su visión acerca del entrenamiento físico, y por ende, plasmar esta idea en un establecimiento totalmente equipado y funcional para todo tipo de personas que busquen mejorar su salud, su acondicionamiento físico o que simplemente deseen mejorar su apariencia física. El gerente general, se encuentra a cargo de la designación de las posiciones requeridas en cada una de las áreas, así como, de la asignación de las actividades y tareas a desarrollarse, las cuales permitirán el correcto funcionamiento de la empresa. Adicionalmente, tiene a su cargo el control y evaluación de los resultados obtenidos por cada área, así como el planteamiento de objetivos a corto y largo plazo, los cuales deberán ser apoyados y desarrollados por el área administrativa y comercial.

La segunda área de mayor importancia, es el área administrativa y comercial, debido a que ésta se encuentra directamente relacionada con el funcionamiento de la empresa. Dicho personal, se encuentra totalmente calificado para el desempeño de las actividades que el área demanda, puesto que la mayoría del mismo cuenta con títulos de cuarto nivel especializados en Administración de Empresas, Economía y Carreras afines. El área administrativa tiene a su cargo diversas actividades que permiten el crecimiento y desarrollo del negocio, como por ejemplo, la investigación de innovadoras estrategias corporativas, las cuales permitan al Club ofrecer a sus clientes un servicio único y una variedad de productos dirigidos a crear valor agregado al mismo y por ende, posicionarse como el centro de entrenamiento número uno de la ciudad de Quito. Entre otra de sus funciones principales, se encuentran la planeación, organización, dirección y control de las actividades en general del Club; además, el área administrativa y comercial se encarga de la búsqueda, contratación y manejo de personal, y ésta al igual que la gerencia controla y evalúa el correcto cumplimiento de objetivos de cada área.

Además, el área que ha permitido en mayor parte a Club Pacific Gym tener éxito, es el área operativa, la cual se encuentra conformada por los diferentes instructores y nutriólogo, quiénes vienen a ser un gran pilar para el centro de entrenamiento. Cabe recalcar, que cada uno de los instructores tiene como mínimo su título de licenciado en el área de educación física, adicionalmente, todos son certificados, ya que han seguido varios cursos los cuales los certifican como instructor de pesas, instructor de aeróbicos, y así sucesivamente, esto basado en lo que cada uno de ellos decidió especializarse; parte de su preparación, les ha enseñado cómo manejar las lesiones y dolencias que afectan al rendimiento de una persona, para lo cual se debe tomar en cuenta el tiempo y causa de la lesión, la edad de la persona, y la capacidad en la que la misma se encuentra para poder cumplir con una rutina de entrenamiento.

El objetivo de esta área es incentivar a los clientes a adaptarse de manera positiva y rápida al deporte y rutinas cada vez más completas y exigentes de entrenamiento. Por ende, los instructores tienen como objetivo motivar a cada uno de los clientes a convertir el entrenamiento físico en un ritmo de vida,

mediante el previo diseño y cronograma de actividades, la intensidad que se debe aplicar a las mismas, y las pausas oportunas, las cuales irán de acuerdo a la capacidad física de cada usuario. Por tanto, el área mencionada se encuentra en la obligación de actualizar sus conocimientos constantemente, con la finalidad de brindar al cliente diversas formas de entrenamiento, aplicando las últimas tendencias y generando procesos cada vez más eficientes para obtener los resultados deseados en un menor tiempo.

El nutriólogo por su parte, se responsabiliza directamente con la historia de cada cliente, la cual revela la condición física con la que cada uno cuenta, los objetivos planteados y los avances que se han podido detectar en cada uno de ellos. Consecuentemente, el nutriólogo, se encuentra en la capacidad de elaborar y asignar una dieta alimenticia y rutina de entrenamiento a cada cliente, esto de acuerdo a la información previamente descrita y especialmente orientado a los deseos y necesidades de cada persona.

Es decir, tanto los instructores como los nutriólogos representan un recurso clave para Club Pacific Gym, ya que los mismos son responsables de controlar el progreso y satisfacción de los clientes, de acuerdo a sus requerimientos, ya que esto no puede ser visto con la misma facilidad por las otras áreas funcionales del centro de entrenamiento.

Por otra parte, el área de servicio al cliente, mantiene bajo su protocolo de atención brindar un trato adecuado a cada usuario, el cual se basa en ofrecer la ayuda necesaria inmediatamente el usuario haya ingresado al área, o a su vez, solicitarle de manera cortés esperar por un tiempo estimado de diez minutos, entregándole información del Club la cual pueda ser aprovechada durante el tiempo mencionado. Posteriormente, el área tiene como función principal, brindar información precisa del centro de entrenamiento, la cual incluye todos los servicios que este ofrece, los precios correspondientes, los descuentos vigentes, los beneficios con los que el mismo cuenta, y finalmente, un recorrido demostrativo de cada una de las instalaciones. Una de las actividades de mayor validez para ésta área, es la comunicación que la misma debe establecer con cada cliente, ya que en la mayoría de los casos el lograr que una empresa tenga éxito o

no con una determinada persona o grupo de personas interesadas en los servicios que esta ofrece, depende de la primera impresión que los mismos se llevaron del establecimiento como tal, y especialmente de la forma en la que fueron atendidos.

Como consecuencia, el área mencionada, tiene como objetivo cautivar al cliente y permitir que el mismo se sienta lo suficientemente atraído como para formar parte del centro de establecimiento.

En cuanto a los usuarios que forman parte del Club, el área de servicio al cliente está en la capacidad de prevenir posibles errores o conflictos que causen un problema o disgusto para el cliente, caso contrario, está en la obligación de recibir quejas y reclamos, y gestionar inmediatamente su solución, realizando a su vez, un seguimiento posterior a ésta.

Al mismo tiempo, el personal se encuentra encargado de recibir, analizar y coordinar los posibles servicios y productos que un cliente o clientes desean adquirir, esto en base a sus nuevas necesidades y expectativas.

Otra de las áreas funcionales para Club Pacific Gym, es el área financiera, la cual es de suma importancia y vitalidad para el mismo, puesto que desempeña las funciones más importantes de recepción, gestión e inversión de dinero.

En consecuencia, el área financiera cuenta con personal totalmente calificado y preparado para desempeñar correctamente las funciones que este departamento exige, esto se debe a que los mismos cuentan con títulos de tercer nivel como mínimo, especializados en el área Financiera y Contable. Por tal motivo, el personal designado tiene bajo su control todas las transacciones contables diarias realizadas por Club Pacific Gym, la entrega de las facturas respectivas.

Además, ésta área tiene como responsabilidad con las entidades públicas, el pago puntual de sus obligaciones al Servicio de Rentas Internas (SRI), al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), así como también a la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito, entre otros.

Entre otras de sus actividades, se encuentra la elaboración de informes tanto mensuales como anuales de los ingresos y egresos que correspondan al tiempo analizado. El objetivo de este análisis, es poder comparar mes a mes los avances o desfases provocados en los estados financieros, con lo cual se podrá tomar medidas correctivas para mejorar la administración de sus fondos y destinar mayores porcentajes de los mismos, hacia los diferentes pagos requeridos por el establecimiento como para futuras inversiones.

De la misma forma, el área financiera tiene bajo su cargo la coordinación de pagos quincenales, mensuales y décimos a cada uno de sus empleados, así como la negociación establecida con los diferentes proveedores de servicios y productos ofertados por el Club.

Finalmente, el centro de entrenamiento cuenta con personal de limpieza y seguridad; cabe recalcar que, el personal de limpieza es de gran importancia para la imagen y presentación de cada una de sus áreas; dicho personal cuenta con el uniforme apropiado y con todas las herramientas necesarias para trabajar bajo protocolos de higiene durante toda la jornada que el Club presta sus servicios. Por otra parte, el personal de seguridad, tiene bajo sus principales funciones precautelar la integridad física de los automóviles ubicados en los estacionamientos pertenecientes al Club, así como, precautelar la seguridad interna de las instalaciones del mismo. Además, el personal de seguridad tiene como objetivo permitir que los clientes se sientan identificados con Club Pacific Gym desde el momento en que estacionaron su vehículo en las áreas correspondientes a éste, es por esto, que este personal se encuentra en la obligación de brindar información clara, oportuna y precisa del Club, esto con la finalidad de que el cliente viva su experiencia a partir de ese momento y de esta forma se sienta interesado en conocer el resto de instalaciones. Sin embargo, al realizar los focus group se determinó que este último objetivo no se está cumpliendo con todos los clientes. Finalmente, es importante mencionar, que el personal de seguridad es identificado fácilmente, ya que cuenta con el uniforme proporcionado por el centro de entrenamiento y además, brinda apoyo a los usuarios al estacionar, intercambiar y movilizar los vehículos que impiden el correcto flujo de tránsito dentro del estacionamiento.

- **Actividades Clave:**

En el presente módulo, se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Es decir, las actividades claves, son aquellas actividades necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones con clientes y generar ingresos. Por tanto, una empresa debe tener en cuenta que acciones críticas debe realizar, para de esta forma lograr operar de una manera exitosa.

Las actividades claves que generan mayor valor a Club Pacific Gym, se encuentran orientadas en primer lugar al correcto funcionamiento del área de máquinas, esto se ha logrado, mediante la ubicación estratégica de las mismas, las cuales siguen un orden y se encuentran ubicadas de acuerdo a la función que cada una desempeña. Por otra parte, se brinda mantenimiento cuatrimestral a todas las máquinas que conforman el centro de entrenamiento, con la finalidad de que logren cumplir con sus funciones al cien por ciento y permitan lograr los objetivos buscados; al contrario, si se presenta alguna anomalía la cual no puede ser solucionada con el mantenimiento tradicional, se suspende el uso de la misma, buscando una solución inmediata al inconveniente para su pronta reposición.

Otra de las actividades claves de Club Pacific Gym, es controlar constantemente el correcto funcionamiento del área húmeda, debido a que la misma es considerada como uno de los elementos principales para ejercitarse y principalmente relajarse dentro del Club. Por ende, la supervisión de esta área consiste en el mantenimiento tanto automatizado como manual; el limpiador automático contiene un sistema de filtrado de agua que permite retirar con

facilidad objetos o desechos que se encuentren dentro del agua. Además, este sistema mantiene en constante movimiento el agua almacenada, lo que le permite que los productos encargados de dar mantenimiento actúen de forma eficiente y lleguen a cada espacio de la piscina. Cabe recalcar, que la limpieza de la piscina no sólo se limita a procesos automatizados, ya que además de extraer desechos de la misma, se aplica tratamientos químicos que procuran mantener por un mayor periodo de tiempo el agua totalmente cristalina. En caso de vaciar y volver a llenar la piscina, se requiere de tanques de agua y de la revisión de la depuradora, la cual permite comprobar que la bomba y los filtros se encuentren en perfecto estado; al mismo tiempo, se añade una cantidad precisa de cloro alrededor de 3 veces a la semana con la finalidad de mantener bajo el PH del agua. Finalmente, se utiliza un cobertor de lona el cual protege toda el área de la piscina, disminuyendo su evaporación, y por ende, logrando mantener la temperatura de la misma.

Al mismo tiempo, se brinda un mantenimiento similar al área de hidromasaje; sin embargo, el cambio de agua del mismo se lo realiza de forma más continua en relación al de la piscina, esto debido a que la temperatura del hidromasaje es mucho más elevada, por lo que requiere una limpieza más profunda.

En cuanto al mantenimiento del área de sauna y turco, éste se enfoca en el cambio de las hojas de eucalipto cada tres días aproximadamente, las cuales brindan el ambiente propicio para el turco, y por ende, en la limpieza general del área de sauna, la misma que se realiza de forma diaria. Adicionalmente, se controla que los niveles de temperatura se encuentren acorde a las normas y estándares correctos para el buen uso y aprovechamiento de los mismos.

Estas actividades claves, permiten a Club Pacific Gym ofrecer a sus clientes la oportunidad de mejorar la salud y capacidad física, obtener una mejor imagen personal y calmar dolencias, esta última se ha logrado principalmente mediante la fisioterapia, la cual se lleva a cabo en el área húmeda. Adicionalmente, ésta área proporciona cursos de natación con personal totalmente calificado y especializado tanto para personas adultas como para niños.

Conjuntamente, Club Pacific Gym cuenta con un espacio propicio para la venta básica de alimentos nutritivos como atún, suplementos alimenticios como proteínas y bebidas como: aguas, energizantes e hidratantes.

Por otra parte, la gerencia se encarga de informar a su personal acerca de la meta del Club, es decir, hacia donde se dirige el mismo, y brindar una capacitación concisa de atención al cliente, con el objetivo de que el personal de recepción principalmente esté en la capacidad de brindar un servicio correcto a posibles usuarios como a los actualmente potenciales; esto lo realiza mediante un trato cortés y correcto, proporcionando información clara, oportuna y concisa de acuerdo a los requerimientos, intereses y necesidades de los clientes; adicionalmente, las responsabilidades del personal de servicio al cliente se basan también en ofrecer ayuda y una solución inmediata a cada uno de los inconvenientes que presenten los usuarios que ya forman parte del Club.

A su vez, este centro de entrenamiento cuenta con instructores sumamente calificados, los cuales poseen conocimientos específicos y especializados para cada una de sus áreas. El personal previamente mencionado, además de sobrellevar las diferentes necesidades de los clientes, ayuda a contrarrestar la excesiva obstaculización de cada máquina o área que demande mayor cantidad de usuarios, generando un mejor flujo de los mismos.

Entre otra de sus actividades claves, se encuentra el desarrollo y manejo de las redes sociales con las que Club Pacific Gym cuenta, las cuales han logrado captar un mayor número de clientes, esto se ha logrado mediante la información de las instalaciones con el que el mismo cuenta, sus respectivas promociones, y los beneficios que brinda el formar parte del Club, o en otras palabras el llevar una vida saludable. Sin embargo, falta potenciar fotografías exclusivas del Club así como la publicación de estrategias que diferencien a este de otros centros de entrenamiento.

Finalmente, una de las actividades que han generado mayor atracción para Club Pacific Gym, ha sido el servicio que el mismo otorga de nutrición. Esto se debe a la gestión realizada por el nutricionista, la cual consiste en la toma de medidas

antropométricas de los clientes que deseen adquirir este servicio, con las cuales procede a realizar una evaluación específica de las condiciones en las que se encuentren los mismos. A partir de este procedimiento, los nutricionistas están en la capacidad de establecer una dieta de acuerdo a las necesidades de cada cliente, es decir, las mismas podrán variar de acuerdo a cada perfil, siendo altas en fibras, carbohidratos, entre otros; pero todas contendrán un mayor porcentaje de proteínas en relación a una dieta regular, debido al desgaste físico que demanda el entrenamiento. Las proteínas lograrán estimular la reparación de micro lesiones que suelen provocarse en fibras musculares, favoreciendo por ende, al crecimiento muscular.

Cabe mencionar que, Club Pacific Gym se identifica por la imagen que proyecta sus instalaciones e infraestructura. Por ende, tiene como una de sus actividades principales mantener una limpieza adecuada en cada una de sus áreas, así como también brindar seguridad dentro y fuera del establecimiento.

- **Asociaciones Clave:**

Según Osterwalder y Pigneur (2010), el presente módulo describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición; asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Actualmente, Club Pacific Gym, ha establecido alianzas estratégicas con empresas no competidoras, y al mismo tiempo ha mantenido relaciones sólidas con sus proveedores, garantizando la fiabilidad de los suministros que permiten el correcto funcionamiento del mismo. Estas asociaciones claves, han permitido al

centro de entrenamiento ampliar su brecha de mercado, permitiéndolo ofrecer nuevos y distintos productos pero aun así relacionados con la vida atlética de sus clientes.

En relación a las alianzas estratégicas con empresas no competidoras, Club Pacific Gym cuenta en la planta baja de su establecimiento con una Peluquería - Spa, la cual se encuentra totalmente equipada para un servicio completo y de calidad. El Spa cuenta con un área adecuada y privada para ofrecer tratamientos faciales específicos, así como limpiezas faciales profundas, masajes corporales de relajación y descontracturantes, los cuales tiene como objetivo principal aliviar tensiones del organismo generadas principalmente por el estrés; adicionalmente, logran eliminar en cierto grado el insomnio, el agotamiento, dolores musculares, traumatismos, entre otros malestares que acarrea el cuerpo humano. Al mismo tiempo, ofrece diferentes tratamientos corporales, depilación completa o de acuerdo al requerimiento del cliente.

Por su parte, la peluquería como tal ofrece una infinidad de estilos de cabello, tanto por su corte como por su coloración, adicional a eso, cuenta con áreas cómodas y aptas para pedicure, manicure, y maquillaje profesional, este último estará enfocado a los deseos del cliente, ya sea para actividades rutinarias como para eventos especiales.

Otra de las alianzas estratégicas que ha permitido ampliar el mercado a Club Pacific Gym, ha sido aquella consolidada con el centro de bronceado denominado Golden & Bronze, el cual cuenta principalmente con dos tipos de cámaras: cámaras de bronceado y cámaras de colágeno; cabe recalcar, que este centro de entrenamiento es actualmente, el primero en el país en contar con equipos de última tecnología. La cámara de bronceado genera resultados después de tres sesiones y requiere únicamente de diez minutos de exposición del área del cuerpo deseada; mientras tanto, la cámara de colágeno, aumenta o recupera en gran parte el colágeno de cada persona, lo que permite mejorar la firmeza de la piel, fortalecer diferentes áreas del cuerpo humano como el cabello, uñas, huesos; ayuda a bajar de peso, y favorece la recuperación del cuerpo después de haber

realizado ejercicio físico. Adicionalmente, cuentan con aroma terapia, mp3, splash de agua en el tiempo de duración de la sesión requerida.

Por tales razones, Club Pacific Gym ha logrado afianzar la relación con sus clientes, ya que además de proporcionarles cuatro áreas totalmente equipadas que han sido previamente mencionadas, ofrece este servicio de bronceado el cual ha sido atractivo desde décadas atrás, para mujeres principalmente y hoy en día también es del interés del género masculino. Por su parte, el reafirmar la piel mediante las funciones de la cámara de colágeno ha tenido gran acogida para ambos sexos.

Club Pacific Gym ha otorgado dentro de sus instalaciones a Golden & Bronze, un espacio propicio para la oferta de sus productos y servicios mencionados anteriormente.

En cuanto a la participación de las ganancias, el 60% corresponde a Gloden & Bronze y el 40% a Club Pacific Gym.

Al mismo tiempo, Club Pacific Gym mantiene relaciones cliente-proveedor para garantizar la entrega puntual y oportuna de los suministros, dichos proveedores se clasifican de la siguiente manera:

- **Proveedores de alimentos y bebidas:** Los diferentes proveedores realizan visitas a Club Pacific Gym regularmente en el transcurso de ocho días, en donde el mismo se encuentra en la capacidad de realizar sus pedidos; entre estos tenemos:

  - Arca Continental: Proveedor de Agua Dasani.

  - Aje Ecuador S.A.: Proveedor de Agua Cielo.

  - Dávila Corral Claysbert y Asociados Dacorclay Cia. Ltda.: Este proveedor proporciona algunas de las bebidas con mayor demanda dentro del Club, como son: Vivant, L-carnitina y bebidas con sabor “Storm”.

- Tesalia Springs Company S.A.: Proveedor de Güitig y Gatorade.

- DIPORT (Distribuidora, Importadora) S.A.: Proveedor de bebidas de Aloe Vera, Té Toni adelgazante y energizante. Ésta última provee además alimentos nutritivos como el atún, y lonchis, los cuales son adquiridos cada dos meses y cada semana respectivamente y se han convertido cada vez más atractivos para los clientes del Club.

- **Proveedores de seguridad:** Club Pacific Gym cancela a la empresa *Moreseg Cia. Ltda.* veinte dólares mensuales a cambio de sus servicios de seguridad y vigilancia privada, la cual tiene como finalidad principal brindar protección, salvaguardar y defender la integridad tanto de las personas como de sus bienes personales. Esto lo realiza mediante la protección de las instalaciones del centro de entrenamiento, la alerta sobre posibles casos de siniestros e informe sobre los riesgos y el control continuo para evitar robos y hurtos. (Moreseg Cia. Ltda., 2008)

- **Proveedores de gas:** De acuerdo a las normativas establecidas por el Gobierno Ecuatoriano sobre las regulaciones del uso de hidrocarburos y derivados del petróleo para las actividades comerciales de empresas y negocios se ha establecido el uso de bombonas industriales, por las cuales Club Pacific Gym consume un promedio de 3 bombonas semanales; la adquisición de las mismas va dirigida principalmente para el área de piscina, turco y duchas en general del centro de entrenamiento.

- **Proveedores de mantenimiento del área de máquinas:** La empresa proveedora de mantenimiento de esta área se denomina *Electrónica,* dicha empresa otorga mantenimiento a bicicletas, caminadoras y demás equipos del área cardiovascular y pesas. El mantenimiento consiste principalmente en cambiar pedales de las bicicletas, ya que debido a su constante uso y presión ejercida sobre las mismas estos se desgastan con facilidad, otro de los problemas con mayor frecuencia es el desgaste de los asientos los cuales son reencauchados con frecuencia para brindar una imagen impecable y sobre todo comodidad a cada uno de los clientes. Adicionalmente, se rompen con

frecuencia las poleas de las máquinas las cuales son cambiadas inmediatamente, es decir, el mantenimiento de maquinaria y equipos en general dependen del uso y cuidado que se les brinde a los mismos.

- **Proveedores de mantenimiento del área húmeda:** La empresa proveedora de asistencia del área húmeda se denomina *Teccar*. El tiempo apropiado y recomendable para brindar mantenimiento al área de la piscina es de dos meses, el cual consiste en limpiar principalmente las tuberías por donde es conducido el gas, para lo cual es necesario detener las bombas que proporcionan agua temperada para la piscina y el resto de áreas, esto debido a que durante el tiempo destinado a mantenimiento no puede circular o escapar por ningún lado gas; la limpieza se lleva a cabo mediante el envío a presión de determinadas sustancias que limpian y liberan las tuberías de dióxido de carbono.

  Por otra parte, el área de hidromasaje requiere del cambio de arena la cual se encuentra ubicada dentro de la bomba que permite su correcto funcionamiento, es recomendable cambiar la arena mencionada en periodos de cuatro meses, ya que si se extiende a un periodo aún más prolongado este material emana un olor desagradable, lo cual descompensa totalmente la calidad de servicio brindada por el Club.

  Adicionalmente, el área de turco y sauna requieren de mantenimiento cada seis y doce meses respectivamente. Por su parte, el área de turco requiere de asistencia inmediata del equipo una vez que éste se haya llenado de agua, para lo cual se necesita vaciar, dar mantenimiento, limpiar y secar. En conjunto, los calefones del cuarto de máquinas que calientan el área de piscina, duchas y turco requieren de mantenimiento en caso de tener un desperfecto, lo que significa que se le otorga mantenimiento ocasionalmente. Respecto al área de sauna, el mantenimiento es muy eventual, el cual se debe al agua que es depositada por parte de los clientes dentro del equipo que calienta y enciende un tipo de piedra que brinda un mejor ambiente y presentación del área. Cabe recalcar, que el área de sauna funciona con electricidad y no con gas como lo hacen el resto de instalaciones.

- **Proveedores de proteínas:** El proveedor de proteínas para Club Pacific Gym, se denomina Only Natural, el mismo proporciona únicamente bajo previo pedido y a consignación, es decir, esto representa una ventaja para el centro de entrenamiento ya que lo que no se consume o se logra promocionar en el Club puede ser devuelto sin ningún costo adicional, y al contrario, existe una ganancia del 20%.

- **Estructura de Costes:**

Este último módulo describe todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos claves, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

La estructura de costos de Club Pacific Gym está distribuida de la siguiente forma:

1. **Nómina:** Actualmente la nómina del Club se encuentra establecida por nueve empleados fijos, correspondientes a las áreas: administrativa, financiera, operativa y servicio al cliente. Los beneficios sociales de carácter obligatorio para los trabajadores en relación de dependencia son los siguientes:

   - **Décimo tercero:** También conocido como bono navideño, corresponde a una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que han percibido los trabajadores durante el año calendario.

   - **Décimo cuarto:** También conocido como bono escolar, consiste en un sueldo básico unificado, equivalente actualmente a 366 dólares americanos**.** Este rubro es cancelado los últimos días de julio de cada año.

- **Fondos de reserva:** Cada trabajador tiene derecho al 8,33% de la remuneración aportada al IESS, a partir de su primer año de trabajo.

- **Vacaciones:** Todo trabajador tiene derecho a gozar de un periodo de 15 días de vacaciones, a partir de su primer año trabajado en el establecimiento. (Ecuador Legan Online, 2017)

2. **Afiliación a la Seguridad Social (IESS):** Este rubro representa el pago que se efectúa mensualmente al seguro social por la afiliación de cada uno de los empleados. Cabe mencionar que, el aporte personal al IESS es de 9,45% para los trabajadores en relación de dependencia, el cual es descontado de la remuneración mensual de los mismos; por otra parte, el aporte patronal es la obligación mensual que debe cumplir el empleador por cada uno de sus trabajadores afiliados, la misma que representa el 11,15%.

3. **Clases ofertadas:** Los rubros dirigidos a estos servicios son diarios, y cancelados de acuerdo a la hora trabajada. Cada día se brinda alrededor de nueve clases diferentes con su respectivo profesor; cada clase debe ser conformada al menos por cinco personas, caso contrario es cancelada. Es importante mencionar que, el costo en el que se incurre por estas actividades puede variar, esto debido a la ausencia o alguna eventualidad tanto de parte del instructor como de los clientes interesados en la clase.

4. **Transporte:** Considerando que el centro de entrenamiento ofrece sus servicios en un horario extendido hasta las 11 de la noche, el mismo se encarga de cancelar el transporte a los cuatro trabajadores que laboran hasta dicha hora; este rubro varía de acuerdo al lugar donde cada uno de ellos reside.

5. **Alimentación:** Este rubro está destinado a los dos trabajadores que ingresan a las instalaciones a las 5 horas 30 minutos de la mañana. El mismo consiste en un desayuno básico que es adquirido cerca al centro de entrenamiento.

6. **Útiles de limpieza:** Estos recursos son adquiridos quincenalmente, entre los más importantes constan: productos químicos para mantener limpia el área de

piscina, papel industrial para manos y limpieza de cada máquina después de hacer sido usada, papel higiénico jumbo, gel antiséptico, jabón líquido para manos, desinfectantes y lava para vajillas.

Por otra parte, los limpiones, cepillos industriales, escobas, alcohol para vidrios y para limpieza de máquinas, son adquiridos semestralmente.

No existe un proveedor definido para estos recursos, ya que los útiles son adquiridos en diferentes supermercados o bodegas que expenden a un precio mucho más económico.

7. **Gas:** Se adquieren aproximadamente 11 tanques industriales al mes para el calentamiento de piscina, turco, uso de duchas, hidromasaje, tomando en cuenta los 7 días de la semana, ya que sábado y domingo son incluso los días de mayor flujo de clientes que asisten al área húmeda.

8. **Servicios Básicos (agua, luz, teléfono):** El rubro destinado a servicios básicos es cancelado mensualmente; éste se desglosa de una planilla de agua y dos planillas de luz, estas dos últimas se deben a la gran carga de energía consumida por el centro de entrenamiento, puesto que el mismo contiene reflectores tanto internos como externos los cuales brindan una imagen aún más impecable al área de piscina, baños, duchas, entre otras. Al mismo tiempo, ciertas áreas y equipos requieren de una gran cantidad de energía para su correcto funcionamiento, como por ejemplo: el sauna, las caminadoras y elípticas del área cardiovascular, las cámaras ubicadas en todas las instalaciones y finalmente, la iluminación en el área de parqueadero es esencial ya que brinda mayor seguridad a los clientes y permite al personal de seguridad observar cualquier anomalía que ocurra en los exteriores del Club.

9. **Redes Sociales (Facebook, Instagram):** El rubro destinado al personal que ofrece estos servicios no están considerados dentro de la nómina, ya que el mismo es subcontratado. En consecuencia, la persona encargada de asesor esta área tiene como principales responsabilidades: promocionar al Club en cada una de las redes sociales previamente mencionadas, capturar fotos

profesionales del área tanto interna como externa del mismo, analizar los cambios existentes en el mercado (los cuales se centran en intereses y deseos de clientes) y competencia, con la finalidad de crear nuevas promociones aplicables para cada mes y promover nuevas estrategias que permitan alcanzar una mayor parte del mercado. Sin embargo, esto último no se ha logrado potenciar de forma adecuada en el actual medio competitivo.

3.5 Determinación de Estrategias

3.5.1 Definición de Estrategia

Según Munuera y Rodríguez (2007), la estrategia empresarial es definida como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, con la finalidad de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.

Es decir, una empresa tiene una ventaja competitiva cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que la confieren cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Cabe recalcar que, una organización enfocada estratégicamente se ve a sí misma como parte de un sistema abierto y con su futuro dependiendo de la naturaleza del medio al que se enfrenta; es así como la función de marketing estratégico o función de análisis del mercado, aporta las herramientas necesarias para la adopción de la estrategia correcta, y el marketing operativo, mediante un adecuado *mix* de las variables de acción comercial, permite que esa estrategia genere los resultados esperados (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007).

En conclusión, en un entorno competitivo y cambiante, es importante que una empresa identifique las necesidades y comportamientos de los grupos de consumidores a los que desea llegar, con la finalidad de aplicar la estrategia correcta, y que ésta, junto con sus recursos y capacidades sean sostenibles en el tiempo, ya que ahí es donde radica su

verdadero valor. En consecuencia, la empresa logrará atender a las demandas del entorno y la competencia por su parte, encontrará capacidades difíciles de imitar.

3.5.2 Estrategias genéricas competitivas

Porter (2010) afirma que el concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; por tanto, si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito en que lo hará. (pág. 40)

Es decir, si una empresa intenta satisfacer a todos los grupos de consumidores, significará en muchas ocasiones que no posee una ventaja competitiva en lo absoluto, lo que incluso puede provocar un rendimiento inferior al de sus competidores.

Tabla 28: Estrategias genéricas competitivas

		Costes más bajo	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Objetivo amplio	**1.** Liderazgo en costes	**2.** Difereciación
	Objetivo estrecho (<<enfoque>>)	**3A.** Segmentación de costes	**3B.** Segmentación de diferenciación

Fuente: (Porter, 2010)

Existen tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria, las cuales son: liderazgo en costes, segmentación en los costes y segmentación en la diferenciación. Es importante mencionar que el liderazgo en costes y la diferenciación la buscan en muy diversos segmentos de la industria, mientras que las estrategias de segmentación se centran en la ventaja de costes o en la diferenciación de un segmento pequeño.

3.5.2.1 Liderazgo en costos

"Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de coste bajo de su industria." (Porter, 2010)

En otras palabras, esta estrategia implica una reducción en los gastos de ventas, publicidad, funcionamiento, de las inversiones en productividad, etc.; originando rendimientos mayores con precios equivalentes o más bajos que los de los rivales.

No obstante, debe incluir los criterios de la diferenciación, ya que, si los productos no son aceptables para los compradores, la empresa se verá obligada a reducir sus precios por muy debajo de los de sus competidores.

3.5.2.2 Diferenciación

"En la estrategia de diferenciación, la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores." (Porter, 2010)

Acorde a este concepto, la empresa que desee aplicar esta estrategia deberá dotar a su producto o servicio de cualidades distintivas que lo diferencien de sus competidores, lo cual le permitirá establecer un precio que supere los costes adicionales en los que incurrió. Sin embargo, su objetivo de igual forma es reducir los costes en todas las áreas que no afecten a la diferenciación, permitiéndole a la empresa aproximarse a los de sus competidores.

3.5.2.3 Segmentación

"Esta estrategia se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes." (Porter, 2010)

Esta estrategia posee dos variantes, la segmentación basada en costes, la cual aprovecha las diferencias de comportamiento de los costes en algunos segmentos, y la

segmentación basada en la diferenciación, la cual explota las necesidades especiales de los miembros de ciertos segmentos.

Así pues, la empresa que opta por aplicar esta estrategia, buscará atender satisfactoriamente las necesidades de un segmento meta, más no del mercado en general.

3.5.3 Estrategia Competitiva Genérica a Aplicar

Referente a Club Pacific Gym, se propone aplicar la estrategia de diferenciación; esto se debe principalmente a que el Club lleva más de nueve años funcionando en el mercado, ofreciendo servicios orientados a cuidar la salud de las personas y mejorar sus condiciones físicas, lo que ocasiona que su marca sea reconocida; sin embargo, carece de estrategias puntuales que lo diferencien de otros centros de entrenamiento que prestan los mismos servicios.

Es decir, el incremento de competidores en los últimos cinco años, requiere de la implementación de estrategias de diferenciación las cuales permitan a Club Pacific Gym posicionarse en la mente de los consumidores de manera mucho más rápida.

Como consecuencia, se describirán a continuación una serie de estrategias enfocadas en la diferenciación, las cuales tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los grupos de compradores y adicional ofrecer un valor agregado a los servicios ofertados por el Club.

3.5.4 Estrategias a Aplicar en Club Pacific Gym

3.5.4.1 Estrategias de Diferenciación

Se considera que la estrategia de diferenciación puede tomar diferentes caminos, como por ejemplo: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio postventa, etc. (Levitt, 1980). Estas estrategias protegen a la empresa de las cinco fuerzas competitivas. (Lambin, 2009)

En cuanto a Club Pacific Gym, se propone crear y generar un ambiente de mayor confianza y atracción tanto para mujeres en el área de pesas como para hombres en el área de las clases grupales descritas anteriormente, esto debido a que cada persona asiste al Club con un objetivo personal; sin embargo, se conoce que la mayoría asiste también con el interés de socializar con nuevas personas y por lo general del sexo opuesto. Dicha estrategia se puede generar a través de la implementación cuatrimestral de competencias de baile en parejas. Para el desarrollo de la misma, se impartirá tres clases en el mes, las cuales permitan a los participantes prepararse para su presentación final. El premio al primer lugar será un mes gratis de gimnasio totalmente transferible a familiares o amistades. Adicionalmente, se sugiere una mayor comunicación de los beneficios que ofrece asistir a cada clase o área ofertada por Club Pacific Gym.

Con la finalidad de que los clientes se sientan mejor asesorados respecto a que rutinas de entrenamiento son óptimas para llevar a cabo, se implementará el servicio de deportología, orientado a guiar a cada cliente que desee ser evaluado. El personal a cargo de dicha área poseerá conocimientos de actividades físicas en general, lo que le permitirá mantener el estado de salud de cada cliente, valiéndose de posibilidades preventivas y terapéuticas, las mismas que eviten lesiones o daños al cuerpo humano ya sea por la falta o exceso de ejercicio, al mismo tiempo deberá conocer acerca de alimentación nutritiva y adecuada dependiendo del entrenamiento de cada persona y de su género. Asimismo, se propone vincular este aspecto con la promoción del Club, brindando la primera sesión de este servicio gratis a partir de los planes de pago trimestral, semestral o anual.

- Se propone crear un sistema en Excel, en el cual se detalle las medidas, estatura, y peso inicial de cada cliente, esto con la finalidad de realizar un seguimiento y poder determinar el progreso de cada uno de ellos. El objetivo de recopilar esta información es perseguir el cumplimiento de metas propuestas por los clientes y destacar a los novatos y a aquel que ha tenido el mayor progreso en un tiempo de 3 meses promedio, mediante la publicación de su foto en redes sociales, lo cual indudablemente reconocerá su esfuerzo y dedicación, motivándolo a continuar con más énfasis aun sus rutinas de entrenamiento.

- Adicionalmente, se propone brindar una atención aún más personalizada a los clientes, mediante concursos y retos en donde se busque grupos de 5 personas interesadas en cambiar su estilo de vida. Este grupo de personas dispondrán de un plan de transformación y acompañamiento personalizado durante 8 semanas promedio. Dicho plan incluirá una dieta personalizada y un programa de entrenamiento basado en tonificación, perdida de grasa o aumento de masa muscular, lo cual variará dependiendo los intereses de cada persona.

- Una de las estrategias que Club Pacific Gym adoptará, será la generación y desarrollo de competencias, en donde tanto hombres como mujeres se vean inmersos en actividades que variarán acorde a las categorías de su mayor interés. Esto tiene la finalidad de elegir entre los concursantes al hombre y mujer más fuerte, lo cual reconoce sin duda su esfuerzo y dedicación e incentiva a los demás a ser los siguientes posibles ganadores. Los premios de los ganadores variarán entre camisetas de Club Pacific Gym, bolsos, mensualidades totalmente gratuitas, entre otros.

- Cabe recalcar que el cliente interno es igual de importante que el externo, es por esto que se proponen ciertas acciones que los permita sentirse parte de Club Pacific Gym y por ende más comprometidos con captar y mantener clientes para el mismo. Por tanto se propone mantener motivados a los empleados mediante la coordinación de actividades fuera del establecimiento, escuchar sus opiniones y recomendaciones, ser empático y destacar en redes sociales al mejor empleado basado en su buen desempeño y atención al cliente.

- **SERVICIO AL CLIENTE Y SOPORTE:** Al mismo tiempo, se propone que todo el personal de Club Pacific Gym, reciba una constante capacitación de servicio al cliente, con la finalidad de brindar un mejor trato a los usuarios e informarlos de manera oportuna no solo de los servicios y promociones que Club Pacific Gym oferta, sino de los beneficios que acarrea el llevar una vida sana y activa; además el personal de recepción deberá proporcionar información relevante, como indicar a los clientes que las salas de sauna y turco se activan al momento de conocer que el cliente o clientes harán uso de las mismas, esto

permitirá conocer a los usuarios que las áreas se encuentran totalmente disponibles y funcionales.

- Otro de los aspectos relevantes, es el control que lleve el personal de limpieza de todas las áreas en general y especialmente del área húmeda, ya que se debe llevar un control de la dosis de cloro destinado a la piscina, preservando la salud y bienestar de los clientes.

- Por su parte, los instructores y profesores, deberán mantenerse aún más pendientes del desgaste de maquinaria, equipos, e instrumentos de entrenamiento; con la finalidad de conseguir su reemplazo inmediato o mantenimiento requerido. Finalmente, el personal de seguridad vehicular, deberá recibir siempre de manera cordial a los clientes, generando mayor confianza en los mismos. Ya que a pesar ese es el objetivo del personal en mención, varios clientes han sabido indicar que requieren una mejor atención y recibimiento al llegar al Club.

3.5.4.2 Estrategias de Diversificación

La estrategia de diversificación se define como la estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados. (Cuesta Valiño, 2006)

Se propone a Club Pacific Gym implementar y promocionar un green bar tanto dentro del Club como en redes sociales, el cual proporcione todo tipo de alimentos bajos en grasa y ricos en proteínas y nutrientes, los mismos que podrán variar entre frutas, batidos de proteína, sanduches, ensaladas; esto debido a que fueron los cuatro productos más escogidos en la investigación de mercado. Por tanto, el menú contará con diferentes opciones de alimentos y nombres originales que logren crear atracción en los clientes.

Cabe mencionar que, la creación de este bar no tiene únicamente como fin brindar alimentos sanos, adicional a eso tiene como objetivo brindar un espacio de interacción entre los usuarios, quienes al compartir gustos similares tendrán mayor interés en sociabilizar y generar un vínculo con las personas que se encuentren a su alrededor.

Es decir, al tener una gran aceptación de los productos mencionados, esta estrategia de diversificación es lo suficientemente atractiva como para generar una mayor rentabilidad a Club Pacific Gym.

3.5.4.3 Estrategias de Ataque

La regla cardinal de una estrategia ofensiva es no atacar directamente con una estrategia imitativa, sin importar los recursos que posea el contrincante ni su poder de permanencia. Por tanto, para atacar exitosamente al líder, el contrincante debe tomar en cuenta tres condiciones: poseer una ventaja clara y sostenible, proximidad en costes o diferenciación y poseer obstáculos para neutralizar la represalia (Porter, 2010).

Club Pacific Gym, implementará entre una de sus principales estrategias de ataque, la visita directa a empresas; es decir, el personal asignado a esta área, estará en la obligación de investigar y segmentar el mercado de acuerdo a las empresas con poder adquisitivo medio-alto de las diferentes industrias existentes en la ciudad de Quito. Es importante tomar en cuenta que, para conseguir una primera entrevista con un potencial comprador, es necesario que la persona o personas que ejerzan dicho cargo, se encuentren preparados con la información que será proporcionada o a su vez solicitada por el futuro cliente y por ende, se requiere de personal que posea convicción en su discurso; además es esencial llevar a cabo una investigación previa de la compañía a la que se dirigirán, de tal forma existirá menor improvisación y mayor probabilidad de concretar una entrevista o a su vez cerrar una venta.

La finalidad de esta estrategia será personalizar las ventas corporativas de Club Pacific Gym y por consiguiente, aumentar la cartera de clientes del mismo.

Por otra parte, se propone realizar una alianza con una emisora de Radio FM, con el objetivo de promocionar y fortalecer a Club Pacific Gym mediante otro medio de comunicación y adicionalmente, incrementar su cartera de clientes, ya que se otorgará un descuento especial a los colaboradores que forman parte de esta radio y que se encuentren inmersos en el convenio.

* Actualmente la alta competitividad en la industria del fitness, requiere de la constante implementación de estrategias de mercadeo con la finalidad de cumplir con las exigencias y nuevas necesidades de los clientes. Por tal motivo se plantea investigar e implementar de manera frecuente clases innovadoras y de mayor atracción para los usuarios, como por ejemplo: kangoo jump, zumba, aero yoga, bosu, entre otras.

3.5.4.4 Estrategias de Defensa

La estrategia básica para un líder es tratar continuamente de fortalecer la posición que ha alcanzado, de tal forma que le sea fácil constreñir o repeler cualquier ataque procedente de los actuales o de futuros competidores. En mercados relativamente homogéneos, donde la oferta del líder disfruta de una gran consideración, una posición de defensa bien implementada puede ser todo lo que se necesita para mantener la cuota de mercado (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007).

Varias estrategias defensivas pueden ser adoptadas, como por ejemplo: la innovación y el avance tecnológico con el fin de desanimar a la competencia; la consolidación del mercado gracias a una distribución intensiva y a una política de gama que procure cubrir todos los segmentos; la confrontación, es decir, el enfrentamiento directo mediante la guerra de precios o mediante la lucha publicitaria (Lambin, 2009).

Se considera a Club Pacific Gym líder en el sector donde se encuentra establecido, debido a dos factores importantes: años de experiencia en el mercado y a sus áreas completas y totalmente funcionales, en comparación a sus competidores ubicados en zonas aledañas, los cuales son concebidos como pequeños negocios especializados en una determinada rama del entrenamiento físico.

Sin embargo, el resto de competidores si representan una amenaza para Club Pacific Gym, por lo que se propone fidelizar la relación con el cliente, mediante servicios adicionales que aporten grandes beneficios, tales como: brindar charlas nutricionales totalmente gratuitas para quienes son socios del Club, esto permitirá contrarrestar el impacto de sus competidores, afianzar la relación con los clientes, ya que se logrará ganar confianza y generar empatía con los mismos; al mismo tiempo, estas conferencias demostrarán la estrecha relación que existe entre la salud y la alimentación. Es decir, se

aportará nuevos conocimientos al consumidor, a través de la importancia que tienen los alimentos ingeridos previa y posteriormente a una rutina de entrenamiento, así como los efectos negativos que provocará en caso de no apoyar su desgaste físico con una correcta alimentación; no obstante, la dieta o selección de alimentos deberá ir acorde al tipo de entrenamiento que realiza un deportista y lo más importante a los objetivos planteados por el mismo.

3.5.4.5 Estrategias de Posicionamiento

La palabra "posicionamiento" la popularizaron Ries y Trout (1981), quienes la definieron como el proceso de posicionar el producto en la mente de los consumidores.

En otras palabras la estrategia de posicionamiento es el modo operacional de implantar una estrategia de diferenciación, basada en:

a) El análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa.
b) El contexto competitivo.
c) El tipo de beneficio distintivo y único que la marca puede brindar al cliente. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008).

Por tanto, el objetivo de una empresa será transmitir de manera clara las estrategias de diferenciación a sus clientes potenciales, con la finalidad de registrar su marca en las mentes de los mismos. La percepción de la marca en la mente de los consumidores se denomina imagen de marca.

Cabe recalcar que, existen distintos modos de posicionar la marca frente a la competencia, los cuales son: diferenciación de producto, diferenciación de precio y diferenciación de imagen (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

- Una de las estrategias a implementar para Club Pacific Gym será organizar y desarrollar actividades al aire libre. Esto acarreará grandes beneficios para los clientes, como: exponerse al sol, eliminar de forma más eficiente tensiones y preocupaciones, explorar un nuevo ambiente, respirar aire puro. Al mismo tiempo, permitirá al cliente vivir una experiencia aún más entretenida, causando

en ellos un aumento de energía y por ende mayor rendimiento. La estrategia en mención, se puede llevar a cabo alrededor de dos horas de forma trimestral, en zonas aledañas al Club, o en espacios verdes como el Parque Metropolitano, Bicentenario, Parque La Carolina, a través de puntos de encuentro. Cabe recalcar que, dependiendo de los resultados del primer año, se planificará estas actividades para los siguientes años con una mayor frecuencia.

- A su vez, se recomienda como estrategia de posicionamiento crear una App de Club Pacific Gym, en donde los clientes puedan obtener información relevante acerca del mismo, como: fotografías de sus instalaciones, variedad de servicios, precios, promociones, rutinas de ejercicios, plan de alimentación, horario de atención, horario de las diferentes clases y actividades, localización del gimnasio.

- Adicionalmente, el usuario podrá interactuar, ya que tendrá la opción de agendar citas con la nutricionista y formular preguntas que vayan acorde a sus intereses, este último requerirá sus datos como nombre, teléfono, e-mail para ser contactados por un asesor del establecimiento, en caso de requerirlo. Cabe recalcar que Club Pacific Gym sería el primer gimnasio en el Distrito Metropolitano de Quito en poseer este servicio.

- Al mismo tiempo, se propone a Club Pacific Gym, la creación de un Club de corredores, alpinistas, ciclistas, entre otros.

  Principalmente, se recomienda iniciar con el Club de corredores, el mismo que permita a los usuarios sentirse motivados a competir bimestralmente en carreras atléticas de 5, 7, 15 kilómetros, etc. y orientados al relacionarse con personas que compartan sus mismos intereses.

  La membresía para formar parte de este Club, tendrá un costo de $40 al mes, en donde los clientes tendrán acceso al área de gimnasio dos veces por semana y acompañamiento de un instructor especialista en esta disciplina, quien les preparare para las respectivas competencias. Adicional a aquello, se otorgará a cada miembro una camiseta que represente a Club Pacific Gym.

- Por otra parte, se plantea a Club Pacific Gym el desarrollo trimestral de actividades recreativas, es decir, competencias libres que no tengan como objetivo principal identificar y clasificar a los clientes por sus habilidades, sino que los permita sociabilizar y divertirse con el resto de concursantes. Estas competencias por puntos tendrán un valor de inscripción de $10, y se desarrollarán dentro del establecimiento, así como en la zona de su parqueadero. Las actividades variarán entre series de abdominales, flexiones de pecho, baile, zigzag entre obstáculos, carreras cortas, series en las diferentes máquinas, entre otras. Los finalistas recibirán como premio material P.O.P y el ganador recibirá un mes gratis de uso de piscina, incluido sauna, turco e hidromasaje; cabe recalcar que esta membresía podrá ser totalmente transferible.

3.6 Estrategias operativas del marketing mix

3.6.1 Producto (Servicio)

Santesmases (1999, pág. 94) sostuvo que el producto es cualquier bien, servicio o idea que se puede ofrecer a un mercado, con el fin de satisfacer y atender las necesidades del consumidor. El concepto de producto debe centrarse, por tanto, en los beneficios que reporta y no en las características físicas del mismo.

La oferta del producto, desde la perspectiva del marketing, no consiste únicamente en el producto básico, sino también en todos los aspectos formales como su calidad, marca, diseño y añadidos como el servicio, instalación, mantenimiento, garantía y financiación que acompañan a la oferta.

Entre las estrategias de marketing mix, el producto se concibe como la de mayor relevancia, ya que el mismo está orientado a satisfacer necesidades y expectativas del mercado, y dependerá de éste la derivación de las demás estrategias concebidas como precio, distribución y promoción.

- Tomando en cuenta estos conceptos, se recomienda a Club Pacific Gym gestionar la ubicación de dispensadores de agua de botellón en las áreas que demandan mayor esfuerzo y desgaste físico como son el área de cardiovascular y pesas. Esto

tiene como finalidad afianzar el vínculo con el cliente, aportando en un nuevo sentido a su necesidad de adquirir un producto de alto consumo, a un costo totalmente nulo.

- Considerando los beneficios que acarrea el escuchar música al momento de entrenar, como: despertar emociones, reducir el dolor reducir la presión arterial, entre otros; se propone a Club Pacific Gym instalar un sistema general de música, el mismo que logre ambientar sus diferentes áreas y contrarrestar la incomodidad que causa la falta de un sonido nítido y lo suficientemente fuerte dentro de sus instalaciones. Consecuentemente el personal de recepción podrá administrar la música a reproducirse, considerando los diferentes y oportunos ritmos que se deben llevar a cabo en un entrenamiento.

3.6.2 Precio

El precio es la expresión monetaria del valor y, como tal, ocupa una posición central en el proceso del intercambio competitivo. Para el comprador, el precio que está dispuesto a pagar mide la intensidad de la necesidad, la cantidad y la naturaleza de las satisfacciones que espera; mientras que para el vendedor, el precio al cual está dispuesto a vender mide el valor de los componentes incorporados al producto, al cual se añade el beneficio que espera realizar. (Lambin, Marketing Estratégico, 2009)

- Se propone aumentar el precio diario en un porcentaje no mayor al 30%, esto permitirá a los usuarios realizar un balance entre lo que representa la cancelación de un diario multiplicado por los días de un mes completo, a relación del valor mensual originalmente planteado, el cual es mucho más asequible.

- Siendo el “2x1” uno de las principales formas de promocionar un producto o servicio, se propone a Club Pacific Gym incrementar en un porcentaje determinado el valor de los planes trimestrales, semestrales y anuales y establecer como promoción el 3x1 en dichos planes para generar mayor atracción en el cliente.

3.6.3 Plaza

Las estrategias de plaza o distribución, se ocupan de colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y el lugar donde los quiere. La meta es asegurarse de que los productos lleguen o se encuentren en condiciones de uso, en lugares estratégicos. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011)

Dentro de esta estrategia, se planea a futuro ampliar todas las instalaciones del Club mediante la adquisición de un terreno aledaño al mismo, con la finalidad de incrementar e innovar los servicios y ofrecer áreas mucho más amplias, equipadas y cómodas al momento de entrenar. Adicionalmente, se propone modificar la estética del centro de entrenamiento, mediante la ampliación de las ventanas frontales y colocación de mejor iluminación; esto dará la apreciación de unas instalaciones aún más amplias y nítidas, las cuales brinden una nueva imagen y eleven el estatus de Club Pacific Gym.

3.6.4 Promoción

La promoción o comunicación incluye publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal. El rol de la promoción es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta informando, educando, convenciendo y recordándoles los beneficios de una organización o producto. Una buena estrategia de promoción puede incrementar en gran medida las ventas de una empresa (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

- Entre uno de los objetivos principales, se encuentra capturar y publicar en redes sociales un mayor número de fotos e imágenes que sean únicamente correspondientes a Club Pacific Gym, generando mayor atracción mediante la participación de modelos tanto de género femenino como masculino quiénes posean siempre una buena imagen y reputación, esto sin duda, logrará atraer a hombres y mujeres en un mayor número sin generar costos excesivos. Por otro lado, se pueden implementar más planes dos por uno, o invitar a personas especializadas en deportes que busquen ser conocidos y brinden charlas en un horario predeterminado. Adicionalmente, se puede publicar consejos de rutinas de entrenamiento, para bajar de peso, aumentar masa corporal, tener un abdomen

definido, entre otros.; es decir, realizar diferentes actividades que puedan identificar y realzar la marca de este negocio.

- Es importante tomar en cuenta la creación de un plan que permita a los clientes del gimnasio que actualmente se encuentra funcionando, ser miembro también de la sucursal que está en proceso; esto permitirá incrementar la cartera de clientes por las conexiones de estas personas y porque se les brindará la capacidad de acudir a cualquiera de los dos establecimientos, generando mayor comodidad, variedad de servicios y un mayor número de beneficios.

- Se propone implementar material P.O.P., con el objetivo de impulsar de manera indirecta el reconocimiento de la marca. Estos se podrán diversificar entre camisetas, esferos, gorras, lápices, llaveros, bolsos deportivos, termos. Adicionalmente, este material será entregado como premio a los finalistas de algunas actividades y competencias que se implementaran en Club Pacific Gym como resultado del presente Plan de Marketing.

- Se recomienda implementar consejos de entrenamiento dentro de las redes sociales. Es decir, Club Pacific Gym se adelantará a las posibles inquietudes de los clientes y de personas que aún no se han decidido a entrenar, formulando preguntas o aseverando teorías tales como: ¿qué le sucede a tu cuerpo cuando no entrenas?, ¿entrenas seguido y no obtienes abdominales / no obtienes resultados?, ¿quieres desarrollar masa muscular?, ¿por qué es tan importante el desayuno?, ¿cómo evitar ganar grasa tan fácil?, ¿por qué se pierde masa muscular?; errores que frenan el crecimiento muscular, errores del entrenamiento, errores comunes al hacer dieta, como levantar adecuadamente el peso, causas de sobrepeso no relacionadas con la dieta, tips para perder peso, comida saluda vs no saludable, alimentos para todos los días, consecuencias del sedentarismo, beneficios de la música al momento de entrenar, etc.

- Se promoverá publicidad totalmente útil para el usuario en donde se ilustre y detalle los “mitos y verdades” del entrenamiento, de los alimentos integrales, de pastillas para adelgazar o ganar masa muscular, de jugos para adelgazar, del tipo de alimentación, del entrenamiento con faja, de hacer ejercicio en exceso, entre

otros. Esta información se la presentará en imágenes ilustrativas acompañadas de un texto corto explicativo, con el objetivo de que el usuario pueda memorizar de forma más sencilla todo su contenido.

- Si bien es cierto, el personal de Club Pacific Gym hace uso de su uniforme para ser reconocido fácilmente entre los clientes y brindar ayuda oportuna a los mismos; sin embargo, se recomienda otorgar cada año uniformes nuevos y completos, lo cuales brinden una mejor presentación y apariencia de cada colaborador y además permitan que estos últimos se unan aún más al sentirse parte del mismo grupo de trabajo. En consecuencia, el cliente tendrá una mejor percepción de la imagen corporativa así como del ambiente de profesionalismo dentro del Club.

- Se propone la creación de un plan estudiantil, enfocado en jóvenes que oscilen entre los 15 y 18 años de edad. Los jóvenes que decidan escogerlo recibirán el 30% de descuento en planes mensuales, adicional a aquello tendrán acceso a todas las áreas y beneficios así como el resto de usuarios; sin embargo, su horario de asistencia será desde las 10h00 hasta las 17h00.

- Será de gran relevancia destacar en redes sociales, los beneficios que acarrean las clases grupales llevadas a cabo dentro de Club Pacific Gym, ya que esto permitirá atraer a un mayor número de clientes y contar con mejores resultados para los mismos.

- Adicionalmente, se recomienda publicar mediante ilustraciones o videos una variedad de rutinas en casa, trabajo, parques, es decir, en lugares externos al Club; las cuales permitan a los usuarios mantenerse activos y complementar sus rutinas de entrenamiento ejercidas dentro del mismo.

- Se recomienda crear promociones por cada festividad como Halloween, día del padre, día de la madre, día de los enamorados, etc., y destacar su respectiva publicación en redes sociales.

3.6.5 Personas

Según Zeithaml & Bitner, las personas son todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador.

Esto debido a que todas las personas que participan en la prestación del servicio, trasmiten ciertos mensajes al cliente en relación con la naturaleza del servicio. Por ello, la forma en que estas personas se visten, su apariencia física, sus actitudes y comportamientos, influyen conjuntamente sobre las percepciones del cliente acerca del servicio.

Por otra parte, en muchas situaciones de servicio, los clientes pueden influir en la entrega del servicio, es decir, afectar sobre la calidad en el servicio y su propia satisfacción (Zeithaml & Bitner, 2001).

Este es el caso de Club Pacific Gym, ya que los clientes pueden recibir adicional a su rutina de entrenamiento una rutina de nutrición, o ejercicios complementarios en casa, pero depende de los mismos cumplir o no con estos parámetros.

Cabe recalcar que la administración de Club Pacific Gym contrata a personal altamente calificado y certificado para su posición principalmente de instructores, entrenadores o profesores que llevan a cabo las diferentes clases y rutinas. Esto se debe a que el sobre entrenamiento tiene graves consecuencias como por ejemplo fisuras o lesiones, las cuales son evitadas al tener un experto en el área que dirija un entrenamiento adecuado tomando en cuenta la condición y resistencia física de cada persona. Adicionalmente, se elige a personal disciplinado, carismático y responsable, el mismo que se encuentra en la obligación de usar diariamente su uniforme para poder ser identificado y prestar ayuda oportuna a los usuarios.

Es importante mencionar que las características o rasgos que posean todos los empleados, serán los mismos que conduzcan o no a la empresa al éxito. Es por esta razón que se recomendó incentivar y capacitar constantemente al personal, ya que su grado de satisfacción dentro de la empresa será transmitido a los usuarios.

3.6.6 Physical Support

Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

Es decir, la evidencia física del servicio incorpora todas las representaciones tangibles, entre ellas folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización, equipo, instalaciones físicas y ambiente en el que se ofrece el servicio.

Cabe recalcar que, estos elementos constituyen excelentes oportunidades para que la empresa transmita mensajes consistentes y sólidos en relación con el propósito de la organización, los segmentos del mercado que pretende y la naturaleza del servicio (Zeithaml & Bitner, 2001).

Club Pacific Gym cuenta con algunos aspectos que influyen de manera positiva en las percepciones del cliente al momento de percibir el servicio que este ofrece. Como por ejemplo el color fuerte de las paredes de sus instalaciones, la iluminación en cada una de sus áreas, la música que ambientan cada una de las secciones como la de pesas, cardiovascular, y especialmente en donde se desarrollan las diferentes clases; todos estos factores dan vida al establecimiento, aportando positivamente en la experiencia del cliente. Por otra parte, el aroma es un factor muy importante, ya que debido al movimiento y transpiración de todos los clientes se realiza constantemente limpieza de las áreas, evitando la concentración de un aroma inadecuado.

Sin embargo, no se cuenta con elementos físicos para entregar a los usuarios, por lo que se a propuesto la compra de material P.O.P, el mismo que influya en los diferentes clientes de manera positiva y se posicione de manera paulatina en la mente de posibles usuarios. Por otra parte, se recomienda crear un cultura de limpieza en el centro de entrenamiento, mediante la colocación de desinfectantes en determinados puntos del Club y la entrega a cada cliente de una toalla que posea el logo del Club; esto tiene como objetivo concientizar a los mismos acerca de la presentación de las máquinas y colchonetas, las cuales debido a la transpiración de los usuarios no siempre se encuentran en las mejores condiciones y a la vez posicionarse en la mente del

consumidor. Adicionalmente, se colocarán carteles que indiquen que es necesario limpiar las máquinas o instrumentos después de su uso, así como en redes sociales.

3.6.7 Procesos

Este elemento incluye los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.

Cada uno de los pasos de la prestación o del flujo operacional del servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgar el servicio; esto debido a que algunos servicios tienen una seria de acciones complejas y extensas, las cuales por lo general escapan a la compresión del cliente (Zeithaml & Bitner, 2001).

De acuerdo con el autor, en el Anexo 4 se encuentra adjunto el flujograma de la prestación de servicio de Club Pacific Gym.

4 ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 Presupuesto de Ingresos

Los ingresos de Club Pacific Gym, son generados netamente con la cancelación de los diferentes planes de pago que este ofrece a cambio de sus servicios de área de gimnasio y área húmeda. Estos planes varían entre pagos diarios, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

Para la realización del análisis financiero, se tomará en cuenta el plan de pago que ha generado mayor atracción e ingresos para el centro de entrenamiento, estos son: pagos mensuales. Por su parte, los pagos semestrales y anuales son los que tienen menor impacto en las ventas de Club Pacific Gym.

4.2 Presupuesto de Costos

Para el análisis de costos se ha tomado en cuenta todos aquellos que influyen directamente para la prestación de servicios; como son insumos, sueldos de instructores, materiales de oficina, adquisición de activos fijos, entre otros.

4.3 Análisis financiero por estrategia

A continuación, se presenta la evaluación de las estrategias que tendrán mayor impacto en los ingresos de Club Pacific Gym. Para el análisis de las mismas se han utilizado los siguientes valores:

Inflación Anual	2,00%
% Diferencial de Incremento Sueldos	-1,00%

Club Pacific Gym tiene un flujo mensual de 400 clientes aproximadamente, lo que representa alrededor de $20 000 en ingresos mensuales. Los datos mencionados se pueden visualizar de mejor manera en el siguiente Kardex:

La presente tabla, representa los clientes promedio de Club Pacific Gym en un año calendario.

Tabla 29: Clientes promedio de Club Pacific Gym

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Control de usuarios						
Saldo inicial		4800	4836	4872	4908	4956
Adicionales		72	72	84	96	108
Salidas		-36	-36	-48	-48	-48
Saldo Final	4800	4836	4872	4908	4956	5016

Para el análisis de ingresos se ha considerado el valor del plan mensual, equivalente a $50,00, mismos que serán afectados por el porcentaje diferencial de incremento de sueldos en los siguientes años.

Tabla 30: Ingresos anuales previo a implementación de estrategias

		$ 50,00	$ 51,00	$ 52,02	$ 53,06	$ 54,12
		Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Control de usuarios						
Saldo inicial		$ 240.000,00	$ 241.800,00	$ 247.236,00	$ 256.380,72	$ 270.569,30
Adicionales		$ 3.600,00	$ 7.272,00	$ 11.641,68	$ 16.735,48	$ 22.580,61
Salidas		$ (1.800,00)	$ (1.836,00)	$ (2.496,96)	$ (2.546,90)	$ (2.597,84)
Saldo Final	$ 240.000,00	$ 241.800,00	$ 247.236,00	$ 256.380,72	$ 270.569,30	$ 290.552,07

4.3.1 Estrategia plan estudiantil

Esta estrategia plantea otorgar a estudiantes de colegio el 30% de descuento en su plan mensual; por tanto el siguiente Kardex estima los clientes adicionales que podrán surgir de la aplicación de la misma.

Cabe recalcar que el Club tenía un flujo anual de 57 clientes estudiantiles aproximadamente.

Tabla 31: Clientes estudiantiles

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estudiantes adicionales						
Saldo inicial		57	105	165	242	306
Adicionales		60	70	85	70	60
Salidas		-12	-10	-8	-6	-6
Saldo Final	57	105	165	242	306	360

Considerando el descuento mencionado, su mensualidad será de $35, lo que representará los ingresos que se detallan a continuación:

Tabla 32: Ingresos generados por clientes estudiantiles

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estudiantes adicionales						
Saldo inicial		$ 2.000,00	$ 3.680,00	$ 7.880,00	$ 15.178,90	$ 25.093,90
Adicionales		$ 2.100,00	$ 4.550,00	$ 7.584,50	$ 10.133,48	$ 12.362,02
Salidas		$ (420,00)	$ (350,00)	$ (285,60)	$ (218,48)	$ (222,85)
Saldo Final	$ 2.000,00	$ 3.680,00	$ 7.880,00	$ 15.178,90	$ 25.093,90	$ 37.233,06

4.3.2 Estrategia entrenamiento personalizado

La estrategia en mención cuenta con los siguientes costos:

Tabla 33: Clientes entrenamiento personalizado

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fichas de control	$ 10		$ (120)	$ (122)	$ (122)	$ (122)	$ (122)
% Incremento costo	2%						
Sueldo instructor	$ 80		$ (960)	$ (970)	$ (979)	$ (989)	$ (999)
% Incremento sueldo	1%						
		TOTALES	$ (1.080)	$ (1.092)	$ (1.102)	$ (1.111)	$ (1.121)

La presente tabla refleja los costos que representa las resmas de papel para las fichas de control y el sueldo del instructor que controlará el entrenamiento de cada cliente.

Por otra parte, se estima un crecimiento del 35% en los clientes que adquirirán dicho servicio, con un valor de $120, lo que se traduce en los ingresos que se detallan a continuación.

Tabla 34: Ingresos generados por entrenamiento personalizado

INGRESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios	14	19	26	34	47
Valor por servicio	$ 120,00	$ 126,00	$ 132,30	$ 138,92	$ 145,86
Ingresos adicionales	$ 1.680,00	$ 2.381,40	$ 3.375,63	$ 4.784,96	$ 6.782,68

4.3.3 Estrategia departamento de deportología

La aplicación de la estrategia de deportología implicará la adquisición de un equipo de cómputo, camilla, y el sueldo del deportólogo quien llevará a cabo las diferentes sesiones.

Tabla 35: Costos de departamento de deportología

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computador	$ 400	$ 400				400	
Depreciación Eq. Computo			$ (133)	$ (133)	$ (133)	$ (133)	$ (133)
Camilla	$ 150	$ 150					
Depreciación muebles y enseres			$ (15)	$ (15)	$ (15)	$ (15)	$ (15)
Sueldo	$ 350		$ (4.200)	$ (4.242)	$ (4.284)	$ (4.327)	$ (4.371)
% Incremento Sueldo	1%						
		TOTALES	$ (4.348)	$ (4.390)	$ (4.433)	$ (4.476)	$ (4.519)

Por su parte, se estima tener en el Año 1 un flujo de 8 clientes por mes que adquieran este servicio, de los cuales acudirán a las sesiones alrededor de cuatro veces por semana. Dichos datos se pueden observar de manera práctica en el siguiente Kardex:

Tabla 36: Clientes departamento de deportología

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes por mes		8	13	17	21	25
Saldo inicial		-	52	281	545	857
Clientes adicionales al año		32	154	200	250	305
Salidas		20	75	65	62	61
Saldo Final	-	52	281	545	857	1222

De acuerdo a la investigación de mercado, los clientes están dispuestos a cancelar hasta $15 por cada sesión, motivo por lo cual se ha colocado un precio de $13. Se estima que dicha estrategia genere los siguientes ingresos:

Tabla 37: Ingresos generados por departamento de deportología

INGRESOS					
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Usuarios	32	186	385	635	939
Valor por servicio	$ 13,00	$ 13,00	$ 13,26	$ 13,39	$ 13,66
Ingresos adicionales	$ 416,00	$ 2.412,80	$ 5.108,81	$ 8.501,04	$ 12.830,03

4.3.4 Estrategia competencias de baile

Las competencias de baile están orientadas a generar un ambiente nuevo para los clientes, permitiendo a los mismos interactuar con el resto de usuarios.

Los costos que representará la implementación de las mismas, están enfocados en el sueldo del profesor y los premios que serán otorgados a los finalistas.

Tabla 38: Costos de competencias de baile

Competencias de baile			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo profesor	$ 150		$ (450)	$ (455)	$ (459)	$ (464)	$ (468)
% incremento sueldo	1%						
Costo premios			$ (300)	$ (306)	$ (312)	$ (318)	$ (325)
		TOTALES	$ (750)	$ (761)	$ (771)	$ (782)	$ (793)

En cuanto a los clientes adicionales, se estima contar en el Año 1 con 7 parejas, teniendo posteriormente un flujo que varíe entre de 10 y 8 personas adicionales.

Tabla 39: Clientes de competencias de baile

Incremento clientes por año		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	-	-	14	22	28	34
Adicionales		14	10	8	6	8
Salidas		-	-2	-2	-	-2
Saldo Final	-	14	22	28	34	40

Tomando en cuenta que el valor del servicio es de $36, los clientes adicionales, representarán los siguientes ingresos anuales:

Tabla 40: Ingresos generados por competencias de baile

INGRESOS					
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Usuarios	14	22	28	34	40
Valor por servicio	$ 36,00	$ 36,00	$ 36,72	$ 37,45	$ 38,20
Ingresos adicionales	$ 504,00	$ 792,00	$ 1.028,16	$ 1.273,45	$ 1.528,14

4.3.5 Estrategia implementación de capacitaciones

La estrategia en mención tiene como objetivo que el personal de Club Pacific Gym se desarrolle en un ambiente de profesionalismo y brinde a los clientes información y ayuda oportuna.

La finalidad de dicha estrategia es conservar a la clientela del centro de entrenamiento, mas no incrementarla; sin embargo, la buena atención al cliente ampliará indudablemente la cartera de Club Pacific Gym.

A continuación se detallan los costos que representan dichas capacitaciones:

Tabla 41: Costos de capacitaciones

Capacitaciones		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	240	$ (1.440)	$ (1.454)	$ (1.469)	$ (1.484)	$ (1.498)
% incremento sueldo	1%					
	TOTAL	$ (1.440)	$ (1.454)	$ (1.469)	$ (1.484)	$ (1.498)

4.3.6 Estrategia entrega individual de toallas

La entrega de toallas tiene como finalidad crear una cultura de limpieza dentro del Club, contrarrestando el malestar de los clientes al recibir una maquina o instrumentos de entrenamiento afectados por la transpiración de quien los haya usado previamente.

Por tanto esta estrategia busca mantener a su clientela, brindándole áreas nítidas y adecuadas para su entrenamiento.

Tomando en cuenta 400 clientes estimados por mes y 100 adicionales, se derivan los siguientes costos:

Tabla 42: Costos de entrega individual de toallas

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios	500		$ (1.000)	$ (1.020)	$ (1.040)	$ (1.061)	$ (1.082)
Costo toalla	$ 2,00						
% incremento costo	2%						
		TOTAL	$ (1.000)	$ (1.020)	$ (1.040)	$ (1.061)	$ (1.082)

4.3.7 Estrategia redes sociales

Existen varias estrategias que se encuentran inmersas en el potenciamiento de redes sociales, las cuales se llevaran a cabo mediante la contratación de servicios profesionales que se traducen en los siguientes costos:

Tabla 43: Costos de redes sociales

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago mensual incremental	150		$ (1.800)	$ (1.818)	$ (1.836)	$ (1.855)	$ (1.873)
% Incremento sueldo	1%						
		TOTAL	$ (1.800)	$ (1.818)	$ (1.836)	$ (1.855)	$ (1.873)

De acuerdo a la investigación de mercado, el medio de comunicación más atractivo para presentar y promocionar los servicios de Club Pacific Gym, son las redes sociales; motivo por el cual se estima que la aplicación de esta estrategia genere los siguientes ingresos:

Tabla 44: Ingresos generados por redes sociales

INGRESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios adicionales	60	90	135	175	205
Ingresos adicionales	$ 3.000,00	$ 4.590,00	$ 7.022,70	$ 9.285,57	$ 11.094,93

4.3.8 Estrategia Creación de App

Esta estrategia implicará la inversión en un software de $1500, a continuación se refleja el importe y su depreciación. Cabe recalcar que debido a esta última en el Año 4 se adquirirá nuevamente el software estimando que sea por el mismo importe.

Tabla 45: Costo de creación de App

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	$ 1.500	$ 1.500					
Depreciación software			$ (500)	$ (500)	$ (500)	$ (500)	$ (500)
		TOTAL	$ (500)	$ (500)	$ (500)	$ (500)	$ (500)

Se estima que la creación de la App generará clientes adicionales para Club Pacific Gym, esto se debe a que cualquier persona sin ser socio del mismo podrá descargarse la aplicación y al conocer sus beneficios se interesará por formar parte del mismo. La siguiente tabla refleja el incremento en clientes e ingresos, asumiendo que los mismos cancelarían planes mensuales:

Tabla 46: Ingresos generados por la creación de App

INGRESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios adicionales	10	18	25	33	43
Ingresos adicionales	$ 500,00	$ 918,00	$ 1.300,50	$ 1.750,99	$ 2.327,23

De acuerdo a este análisis se estima que en el Año 5 ingresen alrededor de 3 personas por mes, influenciadas únicamente por la creación de la presente aplicación.

4.3.9 Estrategia compra de material P.O.P.

La presente estrategia hace referencia a la compra de 400 artículos que potencien la marca de Club Pacific Gym, los mismos que tendrán un costo unitario de $2.68. Los costos mencionados se pueden observar en la siguiente tabla adjunta:

Tabla 47: Costos de material P.O.P.

			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial	$ 1.072		$ (1.072)	$ (1.093)	$ (1.115)	$ (1.138)	$ (1.160)
incremento costo	2%						
		TOTAL	$ (1.072)	$ (1.093)	$ (1.115)	$ (1.138)	$ (1.160)

En relación al incremento de clientes, se estima que este inicie con 5 personas adicionales e incrementen al Año 5 a 30 usuarios en total, influenciados indirectamente por este material que tiene como objetivo posicionarse en la mente del consumidor.

Tabla 48: Ingresos generados por material P.O.P.

INGRESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios adicionales	5	9	15	23	30
Ingresos adicionales	$ 250,00	$ 459,00	$ 780,30	$ 1.220,39	$ 1.623,65

4.3.10 Estrategia adquisición de uniformes

La compra y entrega de uniformes a todo el personal, permitirá a Club Pacific Gym brindar un servicio mucho más profesional; por tanto, la adquisición de los mismos está previsto para los 10 empleados con los que cuenta el Club, teniendo un costo unitario de $40.

Tabla 49: Costos adquisición de uniformes

			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Uniformes empleados	$ 400		$ (400)	$ (408)	$ (416)	$ (424)	$ (433)
incremento costo	2%						
		TOTAL	$ (400)	$ (408)	$ (416)	$ (424)	$ (433)

Cabe mencionar, que esta estrategia no tiene como objetivo incrementar nuevos clientes; sin embargo, mejorará el ambiente en el que se desenvuelven los ya existentes.

4.3.11 Estrategia sistema general de música

La estrategia señalada se ha planteado con la finalidad de mejorar el servicio y aspectos motivacionales para los clientes de Club Pacific Gym. La adquisición del sistema representa una inversión de $750, misma que se puede observar en la siguiente tabla adjunta:

Tabla 50: Costos sistema general de música

			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial	$ 750	$ 750					
Depreciación			$ (75)	$ (75)	$ (75)	$ (75)	$ (75)
		TOTAL	$ (75)	$ (75)	$ (75)	$ (75)	$ (75)

Tomando en cuenta que su vida útil será de 3 años, se adquirirá en el Año 4 nuevamente este sistema.

4.3.12 Estrategia actividades al aire libre

La implementación de actividades al aire libre requerirá de un instructor quien dirija las clases mencionadas; a continuación se puede observar los costos en los que incurrirá el Club:

Tabla 51: Costos actividades al aire libre

			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo instructor	$ 180		$ (180)	$ (182)	$ (184)	$ (185)	$ (187)
% Incremento sueldo	1%						
		TOTAL	$ (180)	$ (182)	$ (184)	$ (185)	$ (187)

Como consecuencia, se estima un flujo incremental de clientes entre 12 y 25 personas influenciadas únicamente por este servicio complementario.

Tabla 52: Ingresos generados por actividades al aire libre

INGRESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios adicionales	12	26	44	64	89
Ingresos adicionales	$ 600,00	$ 1.326,00	$ 3.614,88	$ 7.010,75	$ 11.827,57

4.3.13 Estrategia Club de corredores

La implementación de la presente estrategia, incluye el sueldo bimestral del instructor y el costo de las camisetas que serán otorgadas a cada miembro del Club de corredores. En la tabla adjunta se puede observar la variación de los costos año a año:

Tabla 53: Costos club de corredores

			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nuevos usuarios			20	22	24	28	32
Costo camisetas	$	8	$ (160)	$ (178)	$ (194)	$ (226)	$ (259)
Sueldo profesor	$	50	$ (300)	$ (303)	$ (306)	$ (309)	$ (312)
% Incremento sueldo		1%					
		TOTALES	$ (460)	$ (481)	$ (500)	$ (535)	$ (571)

Por otra parte, tomando en cuenta que el Club de corredores al Año 1 contará con 20 miembros, los cuales tendrán un crecimiento promedio del 10% año a año, y que el costo de su membresía es de $40, se estiman los siguientes ingresos:

Tabla 54: Ingresos generados por el club de corredores

INGRESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Control de usuarios	20	22	24	28	32
Membresía	$ 40,00	$ 40,00	$ 40,80	$ 41,62	$ 42,45
Adicionales	$ 800,00	$ 880,00	$ 979,20	$ 1.165,25	$ 1.358,35

4.3.14 Estrategia implementación de Green Bar

La implementación de un Green bar será de gran interés para los usuarios al momento de entrenar, o por el desgaste de quienes acuden a la piscina únicamente por distracción. La presente tabla muestra los costos en que se incurrirá:

Tabla 55: Costos implementación de Green Bar

			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial (proteína)	$	400	$ (4.800)	$ (4.896)	$ (4.994)	$ (5.094)	$ (5.196)
Insumos	$	1.000	$ (12.000)	$ (12.240)	$ (12.485)	$ (12.734)	$ (12.989)
% Incremento costo		2%					
			$ (16.800)	$ (17.136)	$ (17.479)	$ (17.828)	$ (18.185)

Por otra parte, se estima que al Año 1 al menos el 8% de clientes de la cartera anual de Club Pacific Gym, consuman los productos ofertados en el Green Bar, lo que

representará ingresos desde $20000 tomando en cuenta que cancelarán planes mensuales:

Tabla 56: Ingresos generados por la implementación de Green Bar

INGRESOS					
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Usuarios del servicio de bar	400	408	428	408	400
Ingresos adicionales	$ 20.000,00	$ 20.808,00	$ 22.285,37	$ 21.648,64	$ 21.648,64

4.3.15 Estrategia competencias por puntos

La estrategia en mención se ha calculado de forma trimestral, en la misma que influye el sueldo del profesor que motivará a los clientes el día de la competencia y el costo del premio mayor, al ser este una mensualidad gratis de piscina, se ha calculado con los siguientes valores:

Tabla 57: Mensualidad piscina

MENSUALIDAD PISCINA				
$ 60,00	$ 61,20	$ 62,42	$ 63,67	$ 64,95

Tabla 58: Costos de competencias por puntos

			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo profesor (trimestral)	$ 40		$ (160)	$ (163)	$ (166)	$ (170)	$ (173)
% Incremento sueldo	2%						
Costo premios			$ (240)	$ (245)	$ (250)	$ (255)	$ (260)
		TOTALES	$ (400)	$ (408)	$ (416)	$ (424)	$ (433)

Por su parte, se estima que el incremento de clientes se base en un flujo que varían entre 40 y 60 clientes por año, los cuales al cancelar el valor de la inscripción ingresarán a Club Pacific Gym alrededor de $400 y $7000 dólares en el Año 1 y Año 5 respectivamente; dichos cálculos se pueden observar en la siguiente tabla adjunta:

Tabla 59: Ingresos generados por competencias por puntos

INGRESOS					
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Usuarios	40	44	48	53	59
Valor Inscripción	$ 10,00	$ 10,50	$ 11,03	$ 11,58	$ 12,16
Ingresos adicionales	$ 400,00	$ 462,00	$ 533,61	$ 616,32	$ 711,85

4.3.16 Estrategia implementación de botellones de agua

El implementar botellones de agua en puntos estratégicos, no atraerá nuevos usuarios, pero si brindará mayores comodidades a quienes ya forman parte de Club Pacific Gym; a continuación se detalla los costos en los que incurrirá una vez aplicada esta estrategia:

Tabla 60: Costos implementación de botellones de agua

			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial	$ 100	$ 100					
Depreciación			$ (10)	$ (10)	$ (10)	$ (10)	$ (10)
Botellones (cambio)			$ (1.152)	$ (1.175)	$ (1.199)	$ (1.223)	$ (1.247)
% incremento costo	2%						
		TOTAL	$ (1.162)	$ (1.185)	$ (1.209)	$ (1.233)	$ (1.257)

La presente tabla destaca la inversión inicial en la base sobre la que se ubicarán los botellones de agua; adicionalmente, refleja el costo del cambio constante de botellones, el cual varía de acuerdo al consumo.

4.4 Estado de Resultados Proyectado

El análisis previamente detallado de costos e ingresos generados por estrategia, ha permitido realizar el Estado de Resultados de Club Pacific Gym, el cual se presenta a continuación:

Tabla 61: Estado de Resultados Proyectado

CLUB PACIFIC GYM
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE 2016

	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS					
VENTAS	**$ 30.250,00**	**$ 39.579,20**	**$ 53.613,67**	**$ 67.390,84**	**$ 84.095,08**
Ventas incrementadas por estrategia entrenamiento personalizado	$ 1.680,00	$ 2.381,40	$ 3.375,63	$ 4.784,96	$ 6.782,68
Ventas incrementadas por estrategia estudiantes	$ 2.100,00	$ 4.550,00	$ 7.584,50	$ 10.133,48	$ 12.362,02
Ventas incrementadas por estrategia deportología	$ 416,00	$ 2.412,80	$ 5.108,81	$ 8.501,04	$ 12.830,03
Ventas incrementadas por estrategia competencias de baile	$ 504,00	$ 792,00	$ 1.028,16	$ 1.273,45	$ 1.528,14
Ventas incrementadas por estrategia redes sociales	$ 3.000,00	$ 4.590,00	$ 7.022,70	$ 9.285,57	$ 11.094,93
Ventas incrementadas por estrategia App	$ 500,00	$ 918,00	$ 1.300,50	$ 1.750,99	$ 2.327,23
Ventas incrementadas por estrategia material POP	$ 250,00	$ 459,00	$ 780,30	$ 1.220,39	$ 1.623,65
Ventas incrementadas por estrategia actividades al aire libre	$ 600,00	$ 1.326,00	$ 3.614,88	$ 7.010,75	$ 11.827,57
Ventas incrementadas por estrategia club de corredores	$ 800,00	$ 880,00	$ 979,20	$ 1.165,25	$ 1.358,35
Ventas incrementadas por estrategia green bar	$ 20.000,00	$ 20.808,00	$ 22.285,37	$ 21.648,64	$ 21.648,64
Ventas incrementadas por estrategia competencia por puntos	$ 400,00	$ 462,00	$ 533,61	$ 616,32	$ 711,85
(-) COSTO DE VENTAS	$ (15.762,00)	$ (18.488,80)	$ (18.871,18)	$ (19.277,05)	$ (18.190,38)
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 14.488,00**	**$ 21.090,40**	**$ 34.742,48**	**$ 48.113,80**	**$ 65.904,70**
(-) GASTOS					
GASTOS OPERATIVOS	**$ (13.355,33)**	**$ (13.514,47)**	**$ (13.673,42)**	**$ (13.834,59)**	**$ (13.998,04)**
SUELDOS	$ (9.490,00)	$ (9.586,50)	$ (9.684,00)	$ (9.782,50)	$ (9.882,02)
DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO	$ (133,33)	$ (133,33)	$ (133,33)	$ (133,33)	$ (133,33)
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	$ (25,00)	$ (25,00)	$ (25,00)	$ (25,00)	$ (25,00)
DEPRECIACIÓN SOFTWARE APP	$ (500,00)	$ (500,00)	$ (500,00)	$ (500,00)	$ (500,00)
DEPRECIACIÓN SISTEMA DE MÚSICA	$ (75,00)	$ (75,00)	$ (75,00)	$ (75,00)	$ (75,00)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	$ (2.072,00)	$ (2.113,44)	$ (2.155,71)	$ (2.198,82)	$ (2.242,80)
GASTO PREMIOS	$ (540,00)	$ (550,80)	$ (561,82)	$ (573,05)	$ (584,51)
INSUMOS DE TRABAJO	$ (120,00)	$ (122,40)	$ (122,40)	$ (122,40)	$ (122,40)
GASTOS UNIFORMES	$ (400,00)	$ (408,00)	$ (416,16)	$ (424,48)	$ (432,97)
(=) UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS	**$ 1.132,67**	**$ 7.575,93**	**$ 21.069,07**	**$ 34.279,20**	**$ 51.906,66**
(-)PARTICIPACION TRABAJADORES 15%	$ 169,90	$ 1.136,39	$ 3.160,36	$ 5.141,88	$ 7.786,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	$ 962,77	$ 6.439,54	$ 17.908,71	$ 29.137,32	$ 44.120,66
(-)IMPUESTO A LA RENTA 22%	$ 211,81	$ 1.416,70	$ 3.939,92	$ 6.410,21	$ 9.706,54
(=) UTILIDAD NETA	**$ 750,96**	**$ 5.022,84**	**$ 13.968,79**	**$ 22.727,11**	**$ 34.414,11**

El Estado de Resultados adjunto, presenta los ingresos proyectados a 5 años de las estrategias que provocaran un incremento en las utilidades de Club Pacific Gym; por su parte las estrategias que no generan un incremento en la cartera de clientes de Club Pacific Gym, se encuentran reflejadas en costo de ventas y gastos respectivos.

4.5 Balance General Proyectado

La elaboración del Balance General Proyectado (Ver Anexo 5), ha requerido de los movimientos de cuentas por cobrar, movimiento de cuentas por pagar, y movimiento de IVA. En donde la política para saldo final de cuentas por pagar es de 15 días. A continuación se podrá observar los cálculos correspondientes:

Tabla 62: Movimiento de cuentas

MOVIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR						
SALDO INICIAL		-	2.772,93	3.642,65	4.951,51	6.236,33
(+) VENTAS		29.710,00	39.028,40	53.051,85	66.817,79	83.510,57
(+) IVA VENTAS		3.565,20	4.683,41	6.366,22	8.018,13	10.021,27
TOTAL		33.275,20	46.484,74	63.060,72	79.787,43	99.768,16
(-) COBROS		30.502,27	42.842,09	58.109,22	73.551,10	91.973,84
SALDO FINAL	-	2.772,93	3.642,65	4.951,51	6.236,33	7.794,32
MOVIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR						
SALDO INICIAL		-	735,56	862,81	880,66	899,60
(+) COMPRAS		15.762,00	18.488,80	18.871,18	19.277,05	18.190,38
(+) IVA COMPRAS		1.891,44	2.218,66	2.264,54	2.313,25	2.182,85
TOTAL POR PAGAR		17.653,44	21.443,02	21.998,53	22.470,95	21.272,82
(-) PAGOS		16.917,88	20.580,21	21.117,88	21.571,35	20.423,94
SALDO FINAL	-	735,56	862,81	880,66	899,60	848,88
MOVIMIENTO DE IVA POR PAGAR						
SALDO INICIAL		-	113,56	178,96	314,86	428,95
IVA VENTAS		3.565,20	4.683,41	6.366,22	8.018,13	10.021,27
IVA COMPRAS		2.202,48	2.535,92	2.587,85	2.870,73	2.518,63
TOTAL		1.362,72	2.261,05	3.957,33	5.462,27	7.931,59
PAGOS		1.249,16	2.082,09	3.642,46	5.033,32	7.306,37
SALDO FINAL	-	113,56	178,96	314,86	428,95	625,22

4.6 Presupuesto de Caja

El análisis realizado en el movimiento de cuentas permitío el desarrollo del Presupuesto de Caja, el mismo que refleja las futuras entradas y salidas de dinero de Club Pacific Gym. A continuación se presenta el presupuesto mencionado:

Tabla 63: Presupuesto de Caja

CLUB PACIFIC GMY PRESUPUESTO DE CAJA						
PERIODO DE OPERACIÓN	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
SALDO INICIAL		7.640,02	7.582,21	14.832,69	32.926,90	57.787,37
COBROS		30.502,27	42.842,09	58.109,22	73.551,10	91.973,84
CAJA DISPONIBLE		**38.142,29**	**50.424,30**	**72.941,90**	**106.478,00**	**149.761,21**
PAGOS						
PROVEEDORES (COSTO DE VENTAS)		16.917,88	20.580,21	21.117,88	21.571,35	20.423,94
IVA PAGADO		1.249,16	2.082,09	3.642,46	5.033,32	7.306,37
SUELDOS		9.490,00	9.586,50	9.684,00	9.782,50	9.882,02
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		2.320,64	2.367,05	2.414,39	2.462,68	2.511,94
COMPRA DE ACTIVOS		-	-	-	2.128,00	-
INSUMOS DE TRABAJO		134,40	137,09	137,09	137,09	137,09
GASTOS UNIFORMES		448,00	456,96	466,10	475,42	484,93
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		-	169,90	1.136,39	3.160,36	5.141,88
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	211,81	1.416,70	3.939,92	6.410,21
TOTAL PAGOS		**30.560,08**	**35.591,61**	**40.015,00**	**48.690,64**	**52.298,38**
SALDO FINAL	7.640,02	**7.582,21**	**14.832,69**	**32.926,90**	**57.787,37**	**97.462,83**

4.7 Flujo de caja proyectado

Para la elaboración del Flujo de caja se ha tomado en cuenta la utilidad neta de Club Pacific Gym arrojada por el presupuesto de caja previamente explicado.

Adicionalmente, se ha elaborado el presente flujo, tomando en cuenta la adquisición de activos en el Año 4.

Tabla 64: Flujo de caja proyectado

CLUB PACIFIC GYM						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
PERIODO DE OPERACIÓN	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
UTILIDAD NETA		750,96	5.022,84	13.968,79	22.727,11	34.414,11
(+) DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO		133,33	133,33	133,33	133,33	133,33
(+) DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
(+) DEPRECIACIÓN SOFTWARE APP		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
(+) DEPRECIACIÓN SISTEMA DE MÚSICA		75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
REPOSICIÓN ACTIVOS					-1.900,00	
CAPITAL INICIAL	-10.540,02					
TOTALES	-10.540,02	**1.484,29**	**5.756,17**	**14.702,13**	**21.560,45**	**35.147,45**

4.8 Evaluación financiera: VAN, TIR

"El Valor Actual Neto (VAN), es lo que obtiene el inversionista en términos netos de flujos de caja y en términos de valores presentes, es decir una vez recuperada la inversión del proyecto." (Maldonado, 2013)

Según Ross (2010) "la Tasa Interna de Retorno (TIR), es conocida como la tasa de descuento que hace que el VPN de una inversión sea cero." (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010)

El análisis financiero del presente proyecto, está enfocado en la Tasa Interna de Retorno (TIR) y en el Valor Actual Neto (VAN); los cuales han sido calculados a partir de la tasa de rendimiento esperada del inversionista misma que es del 20%, así como el monto de la inversión y flujos por año expresados en el flujo de caja.

Los resultados de dicho análisis se pueden visualizar en la siguiente tabla adjunta:

Tabla 65: Evaluación financiera

EVALUACION FINANCIERA	
TASA DE RENDIMIENTO ESPERADO	20%
VAN	27.724,97
TIR	71,79%

4.9 Conclusiones del Análisis Financiero

Una vez realizado este análisis, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El Valor Actual Neto (VAN) es igual a $27 724,97; el cual al ser mayor a la inversión ($10 540,02); indica que el proyecto es totalmente rentable.

- Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es igual al 71,79% lo que significa que es mayor a la tasa de rendimiento esperado (20%), ratificando la aceptación y viabilidad del proyecto.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Los factores externos que afectan principalmente a Club Pacific Gym son los factores económicos y sociales, esto debido al decrecimiento en el valor de venta de barriles de petróleo, la falta de créditos, y la tasa de desempleo. Sin embargo, los factores culturales y demográficos representan una gran oportunidad para el crecimiento de la industria del fitness debido a la variedad de disciplinas deportivas existentes, la tendencia del Siglo XXI de verse y sentirse bien, y el crecimiento acelerado de urbanizaciones aledañas al Club.

- De acuerdo a la investigación de mercado, se identificó la gran aceptación que tiene Club Pacific Gym en la zona norte de Quito, enfocado principalmente en el segmento de adultos, es decir personas que oscilan entre los 19 y 35 años de edad de clase media-alta; quienes poseen cada vez necesidades más exigentes como la calidad y variedad en la maquinaria, personal calificado, presentación de las instalaciones, ambiente, y actividades de entretenimiento desarrolladas dentro de estos establecimientos.

- Debido a la evolución y gran impacto que han tenido las redes sociales en nuestra sociedad, se determinó que este es el mejor medio de comunicación para presentar y promocionar los servicios ofertados por Club Pacific Gym; sin embargo, el boca a boca es otro medio de comunicación importante que se debe tomar en cuenta al momento de ofertar los diferentes servicios, ya que la mayoría de personas basaran sus decisiones al momento de escoger un centro de entrenamiento en la recomendación de familiares o amigos.

- Después del análisis del mercado de referencia, se determinó que el mercado objetivo de Club Pacific Gym estará enfocado en el grupo de compradores de jóvenes y adultos, es decir personas que oscilan entre 15 y 59 años de edad. En otras palabras, se ha expandido el mercado objetivo, lo que implica la implementación de nuevas estrategias que potencien estos segmentos.

- El análisis del modelo de negocios Canvas, ha permitido observar a Club Pacific Gym como un todo, en donde la suma de sus variables han destacado la propuesta de valor del mismo, así como los aspectos en los que se podrá mejorar y así crear y ofertar servicios innovadores.

- Tomando en cuenta la alta competitividad de este sector y los factores previamente mencionados, Club Pacific Gym ha optado por aplicar como estrategia genérica a la estrategia de diferenciación, con el objetivo de brindar cualidades distintivas y convertirse en el Top of Mind de los consumidores; y además de permitir a los mismos conseguir sus objetivos planteados, brindarles un espacio propicio para la interacción y generación de nuevas y únicas experiencias.

- De acuerdo al análisis financiero, se concluye que es factible la implementación de las diferentes estrategias, debido a que estas representarán flujos de ingresos significativos los cuales otorgarán grandes márgenes de utilidad para Club Pacific Gym.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda investigar constantemente acerca de las nuevas disciplinas y tendencias de la industria del Fitness, esto debido a que el comportamiento del consumidor cambia constantemente así como sus necesidades y expectativas.

- Fortalecer las redes sociales, mediante la publicación anticipada de promociones, días festivos, concursos; así como alimentos complementarios, imágenes motivacionales, entre otros. Posterior al desarrollo y fortalecimiento de las redes sociales manejadas actualmente: Facebook e Instagram, se sugiere implementar la página web, twitter, y otros medios de comunicación en los que Club Pacific Gym no ha tenido participación.

- Se recomienda potenciar el servicio post-venta de Club Pacific Gym, el mismo que se enfoque en conocer el progreso de la salud y condición física de sus clientes, otorgándoles planes de alimentación y programas de entrenamiento orientadas a

fortalecer su desgaste físico y complementar las actividades realizadas dentro del Club.

- Potenciar los segmentos de atletas y físico culturistas, a través del equipamiento adecuado de las áreas requeridas por este grupo de compradores, y del personal calificado y experto en estas profesiones; la aplicación de esta estrategia generará sin lugar a duda a Club Pacific Gym una mayor participación de mercado.

- Con base en el análisis financiero, se sugiere implementar después de su periodo de recuperación, las estrategias que no se han tomado en cuenta para el presente proyecto, tomando en cuenta cambios tecnológicos, mejoras y nuevas necesidades.

- Con el objetivo de mantener en el tiempo las estrategias de diferenciación desarrolladas y analizadas, se recomienda entre el Año 3 y 4 dar un incentivo y considerar las provisiones necesarias para innovar constantemente el servicio, superar las expectativas de los clientes y conseguir los resultados financieros esperados.

REFERENCIAS

1. Araujo, A. (14 de Agosto de 2015). *Correa: 'El petróleo ecuatoriano se vende a USD 32 por barril'*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de Diario El Comercio: http://www.elcomercio.com/actualidad/petroleo-precio-rafaelcorrea-anuncio-ecuador.html

2. Cuesta Valiño, P. (2006). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial.* Recuperado el 10 de Junio de 2017, de Eumed: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2j.htm

3. Ecuador Legan Online. (22 de Abril de 2017). *Derechos y obligaciones del trabajor y empleador*. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/

4. Foros Ecuador. (29 de Enero de 2014). *Requisitos LUAE*. Obtenido de http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/tr%C3%A1mites/4403-requisitos-luae

5. Grupo Multimedios Neuromedia S.A. (1 de Agosto de 2011). *Define tus recursos clave usa correctamente el business model canvas*. Recuperado el 1 de Julio de 2016, de Think & Start: http://thinkandstart.com/2011/%C2%A1define-tus-recursos-clave-usa-correctamente-el-business-model-canvas-7/

6. Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados. En un ambiente de información digital.* McGraw Hill Companies.

7. Instituto Andaluz de Tecnología. (9 de Octubre de 2013). *Lienzo modelo negocio recursos clave*. Recuperado el 1 de Julio de 2016, de http://www.iat.es/2013/10/lienzo-modelo-negocio-recursos-clave/

8. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (Septiembre de 2015). *Empleo*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2015/

9. Instituto Nacional de Estadìsticas y Censos - INEC. (Agosto de 2016). *Indice de Precios al Consumidor IPC.* Recuperado el 5 de Mayo de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionAgosto2016/Presentacion_IPC_agosto16.pdf.

10. Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing.* México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

11. Lambin, J. J. (2009). *Marketing Estratégico.* Madrid: McGraw-Hill.

12. Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y operativa del mercado.* México: McGraw-Hill.

13. Maldonado, E. (2013). *Finanzas Corporativas Valoración de Inversiones.* Quito: Megaser Consultores.

14. Moreseg Cia. Ltda. (5 de Marzo de 2008). *MORESEG Cía. Ltda. - Seguridad Privada Quito*. Recuperado el 17 de Octubre de 2016, de http://www.moreseg.com/?gclid=CNqclbKA488CFUJZhgodpZkFIg

15. Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing - Un enfoque basado en el proceso de dirección.* Madrid: ESIC.

16. Ochoa, C. (11 de Noviembre de 2013). *¿Qué tamaño de muestra necesito?* Recuperado el 2 de Mayo de 2016, de Blog The Netquest: http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/

17. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generaciòn de modelos de negocio.* Sankt Gallen: Deusto.

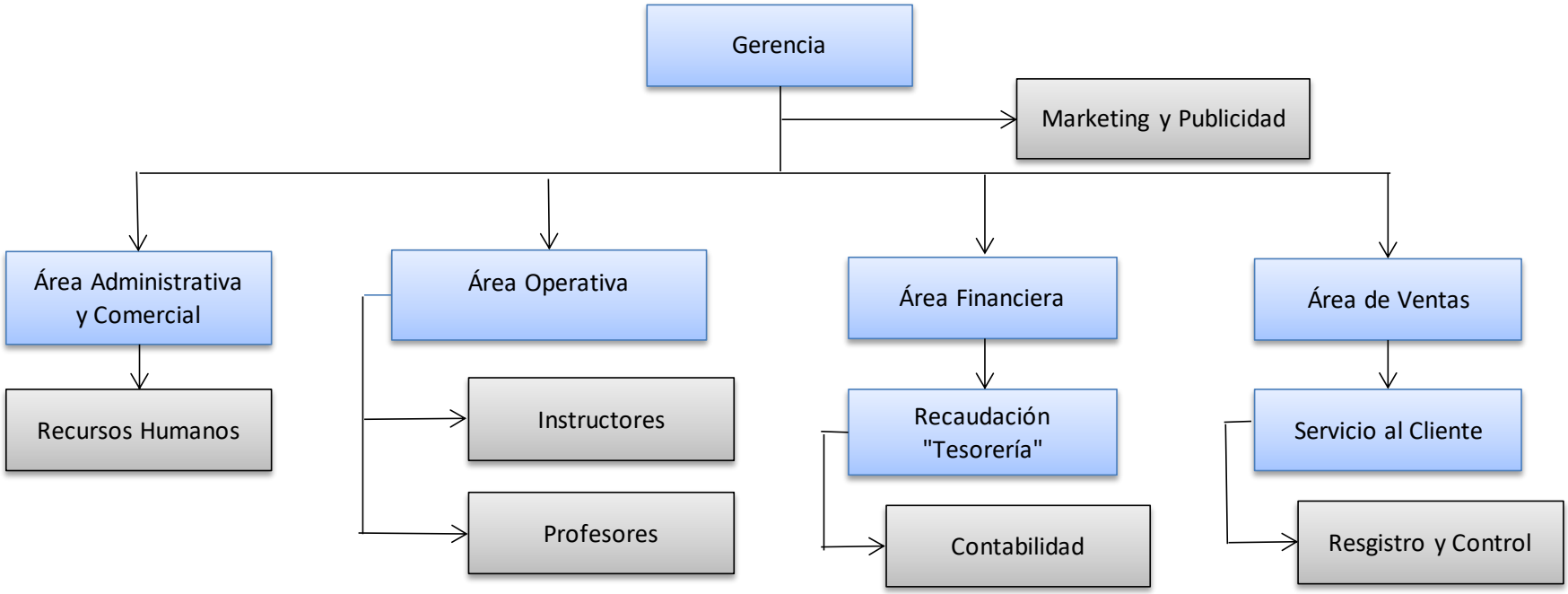
18. Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior.* Madrid: Ediciones Pirámide.

19. Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (9na. ed.). México: McGraw - Hill.

20. Zeithaml, V., & Bitner, M. (2001). *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa.* México D.F.: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama Propuesto



Anexo 2: Modelo de la Encuesta

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Esta encuesta tiene como objetivo comprender las preferencias y expectativas que tiene las personas que asisten o desean asistir a un centro de entrenamiento. Se pide muy agradecidamente tomar un minuto de su tiempo para contestar las siguientes preguntas.

*Obligatorio

Género *

- ◯ Hombre
- ◯ Mujer

¿Cuál es su grupo de edad? *

- ◯ 18 o menos
- ◯ 19 - 35
- ◯ 36 - 55
- ◯ 56 o más

1. ¿Ha asistido o le interesaría asistir a un centro de entrenamiento (gimnasio)? Si su respuesta es no, su encuesta termina en esta pregunta. *

- ◯ Si
- ◯ No

2. ¿Cuál sería para usted el mejor medio para obtener información de un centro de entrenamiento? *

- ☐ Redes sociales y/o sitio web
- ☐ Televisión o radio
- ☐ Revistas o periódicos
- ☐ Publicidad tradicional (flyers y trípticos)
- ☐ Recomendación por parte de amigos/familiares

3. ¿Cuál sería su horario de preferencia para asistir a un complejo de entrenamiento? *

- ☐ 05h30 - 11h30
- ☐ 11h31 - 17h30
- ☐ 17h31 - 23h30

4. ¿Cuando asiste a un centro de entrenamiento, ¿con qué frecuencia lo hace? *

- ◯ 1 a 3 veces por semana
- ◯ 4 a 5 veces por semana
- ◯ 6 a 7 veces por semana

5. ¿Cómo prefiere usted pagar los servicios que ofrecen estos centros? *

- ○ Diario
- ○ Tarjetas Prepago (15 pases válido por 45 días)
- ○ Mensual
- ○ Trimestral
- ○ Semestral
- ○ Anual

6. ¿Cuál de las siguientes actividades serían de su preferencia? Escoja las seis mas importantes. *

- ☐ Pesas y Cardio
- ☐ Aeróbicos y Step
- ☐ Baile
- ☐ Yoga
- ☐ Pilates (fuerza muscular y control mental)
- ☐ TRX (entrenamientos en suspensión)
- ☐ Crossfit
- ☐ Kropp (entrenamiento funcional en circuito)
- ☐ Samurai Fit / Samurai Kata
- ☐ Spinning (gimnasia sobre bicicleta estática)
- ☐ Kangoo Jump (sistema de entrenamiento a base del rebote)
- ☐ Piscina (sauna, turco, hidromasaje)

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera los más importantes para el equipamiento de un centro de entrenamiento? Señale las tres más importantes. *

- [ ] Moderno
- [ ] Variado
- [ ] Buena calidad
- [ ] Cómodo
- [ ] Presentable

8. ¿Qué tipo de productos le gustaría a usted que expenda el bar de un centro de entrenamiento? *

- [ ] Batidos de proteína
- [ ] Smoothies (bebidas reductoras de peso)
- [ ] Frutas
- [ ] Ensaladas
- [ ] Sanduches nutritivos
- [ ] Snacks

9. Califique cuán importante considera que el entrenador del área/(s) a la(s) que asistiría posea estos atributos. Siendo 1 el de menor importancia y 5 el más significativo. *

	1	2	3	4	5
Motiva y ayuda al desarrollo de mi entrenamiento	○	○	○	○	○
Da solución a mis inquietudes	○	○	○	○	○
Mantiene una actitud positiva y amigable	○	○	○	○	○
Conoce a profundidad el área en el que trabaja	○	○	○	○	○
Actúa siempre con profesionalismo	○	○	○	○	○
Mantiene una buena presentación e imagen	○	○	○	○	○

10. Califique cuán importante considera que el personal de recepción y seguridad vehicular posea estos atributos. Siendo 1 el de menor importancia y 5 el más significativo. *

	1	2	3	4	5
Saluda siempre y mantiene un trato cordial	○	○	○	○	○
Brinda información oportuna	○	○	○	○	○
Es ágil en la entrega de soluciones	○	○	○	○	○
Brinda ayuda oportuna en el estacionamiento de vehículos	○	○	○	○	○
Mantiene una actitud positiva y amigable	○	○	○	○	○
Tiene una buena presentación e imagen	○	○	○	○	○

10. Califique cuán importante considera que el personal de recepción y seguridad vehicular posea estos atributos. Siendo 1 el de menor importancia y 5 el más significativo. *

	1	2	3	4	5
Saluda siempre y mantiene un trato cordial	○	○	○	○	○
Brinda información oportuna	○	○	○	○	○
Es ágil en la entrega de soluciones	○	○	○	○	○
Brinda ayuda oportuna en el estacionamiento de vehículos	○	○	○	○	○
Mantiene una actitud positiva y amigable	○	○	○	○	○
Tiene una buena presentación e imagen	○	○	○	○	○

11. ¿Sería de su agrado contar con servicios de deportología (medicina del deporte) en estos centros? En caso de que su respuesta sea afirmativa continúe con la pregunta 12, caso contrario con la pregunta 13. *

- ○ Si
- ○ No

12. Si este servicio sería implementado, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar? *

- ○ Entre $10,00 y $15,00 dólares americanos
- ○ Entre $15,01 y $20,00 dólares americanos
- ○ Entre $20,01 y $25,00 dólares americanos

13. ¿Qué factores son de mayor importancia para usted al momento de elegir un centro de entrenamiento? Escoja las cinco más importantes. *

- [ ] Instructores en cada área
- [ ] Variedad y calidad de maquinaria y equipos
- [ ] Ambiente
- [ ] Precio
- [ ] Servicio al cliente
- [ ] Limpieza y presentación
- [ ] Horario de atención
- [ ] Parqueadero
- [ ] Ubicación

ENVIAR

Anexo 3: Infraestructura Club Pacific Gym

VISTA FRONTAL



ÁREA HÚMEDA



ÁREA CARDIOVASCULAR



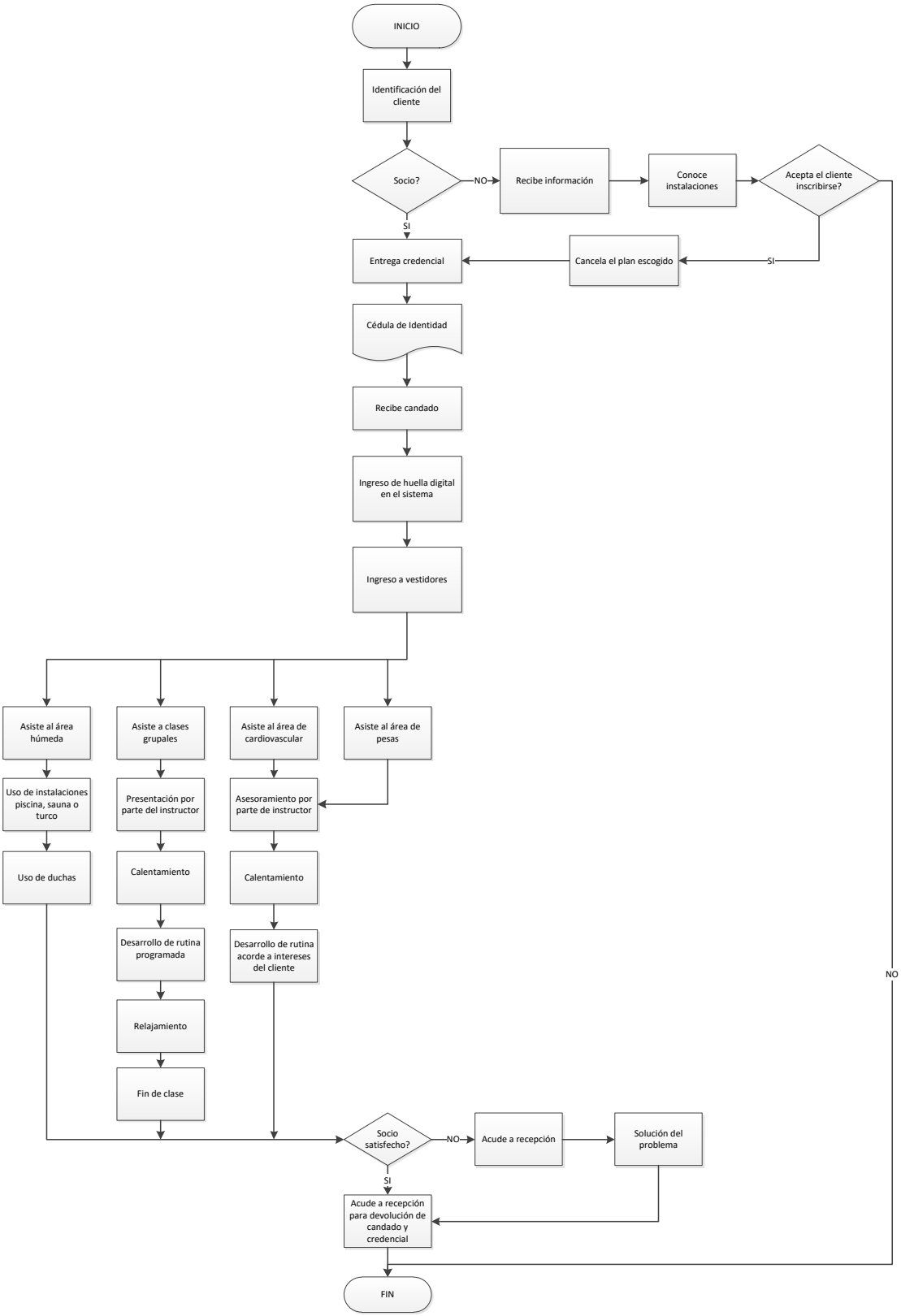
CLASES GRUPALES



ÁREA DE PESAS



Anexo 4: Flujograma de Procesos



Anexo 5: Balance General Proyectado

CLUB PACIFIC GYM
BALANCE GENERAL PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE 2016

	PERIODO DE OPERACIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	**ACTIVO**						
11	**ACTIVOS CORRIENTES**						
111	CAJA	7.640,02	7.582,21	14.832,69	32.926,90	57.787,37	97.462,83
112	CUENTAS POR COBRAR		2.772,93	3.642,65	4.951,51	6.236,33	7.794,32
	TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**7.640,02**	**10.355,14**	**18.475,34**	**37.878,41**	**64.023,69**	**105.257,15**
12	**ACTIVOS NO CORRIENTES**						
121	MUEBLES Y ENSERES	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
	(-)DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES		-25,00	-50,00	-75,00	-100,00	-125,00
123	EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE	400,00	400,00	400,00	400,00	800,00	800,00
	(-)DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO		-133,33	-266,67	-400,00	-533,33	-666,67
124	APLICACIÓN DE SOFTWARE	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	3.000,00	3.000,00
	(-) DEPRECIACIÓN DE SOFTWARE		-500,00	-1.000,00	-1.500,00	-2.000,00	-2.500,00
125	SISTEMA DE MÚSICA	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
	(-) DEPRECIACIÓN DE SISTEMA DE MÚSICA		-75,00	-150,00	-225,00	-300,00	-375,00
	TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**2.900,00**	**2.166,67**	**1.433,33**	**700,00**	**1.866,67**	**1.133,33**
	TOTAL ACTIVO	**10.540,02**	**12.521,81**	**19.908,67**	**38.578,41**	**65.890,36**	**106.390,48**
2	**PASIVO**						
21	**PASIVOS CORRIENTES**						
211	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES		735,56	862,81	880,66	899,60	848,88
212	IVA POR PAGAR		113,56	178,96	314,86	428,95	625,22
213	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO		169,90	1.136,39	3.160,36	5.141,88	7.786,00
214	IMPUESTO A LA RENTA		211,81	1.416,70	3.939,92	6.410,21	9.706,54
	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**-**	**1.230,83**	**3.594,86**	**8.295,80**	**12.880,64**	**18.966,65**
22	**PASIVOS NO CORRIENTES**						
	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		-	-	-	-	-
	TOTAL PASIVO		1.230,83	3.594,86	8.295,80	12.880,64	18.966,65
3	**PATRIMONIO**						
31	CAPITAL	10.540,02	10.540,02	10.540,02	10.540,02	10.540,02	10.540,02
32	UTILIDADES PROYECTADAS		750,96	5.773,80	19.742,59	42.469,70	76.883,82
	TOTAL PATRIMONIO NETO	**10.540,02**	**11.290,98**	**16.313,82**	**30.282,61**	**53.009,72**	**87.423,84**
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**10.540,02**	**12.521,81**	**19.908,67**	**38.578,41**	**65.890,36**	**106.390,48**
	CONTROL	-	-	-	-	-	-