



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

“Plan de Marketing para *el Sendero* desde una perspectiva experiencial”

Licenciatura en Comercialización

Por

Calvi, Cecilia

MKT 00987

Córdoba, Argentina

2010

Resumen

El presente plan de marketing para *el Sendero* se desarrolla desde una perspectiva experiencial o emocional, buscando lograr una conexión entre el producto, su consumo y el consumidor. El Sendero es una empresa que cuenta con una trayectoria de 38 años en el rubro del fitness, la misma posee dos sedes ubicadas en Avenida General Paz y Avenida Rafael Nuñez. El presente trabajo se enfoca en sede Cerro de las Rosas y procura hacer frente a un contexto dinámico, cambiante y competitivo en el cual se desenvuelven las empresas de este rubro. La estacionalidad en la demanda, la dificultad de mantener los clientes a largo plazo y mantener un nivel de ventas estable o en crecimiento son las principales dificultades que se les presentan a las empresas dedicadas al fitness y en particular a *el Sendero*. Es por ello que el presente Trabajo Final de Grado tendrá por objetivo incrementar el nivel de ventas que registra la empresa en meses de temporada baja y lograr una adecuada fidelización de los clientes actuales.

Abstract

This marketing plan for *el Sendero* is developed from an experiential or emotional perspective, seeking to achieve a connection between product, consumer and consumption. El Sendero is a company that has a history of 38 years in the business of fitness and it has two offices located at Avenida General Paz y Avenida Rafael Nuñez. This work focuses on the Avenida Rafael Nuñez site and seeks to face a dynamic, changing and competitive environment in which enterprises operate in this sector. The seasonal demand, the difficulty of maintaining long-term customers and maintain a stable level of sales or growth are the main challenges that are presented to companies involved in fitness and in particular to *el Sendero*. That is why this Final Project will aim to increase the level of sales the company recorded in low season months and to achieve adequate customer loyalty today.

Índice de contenidos

Introducción	10
Objetivo General del trabajo	12
Objetivos específicos	12
Marco teórico	13
Marco metodológico	36
PRIMERA FASE: Análisis y Diagnóstico de la situación	
Análisis del contexto externo	41
Análisis del entorno	41
Análisis escenario Económico.....	41
Análisis escenario Tecnológico	43
Análisis escenario Político Legal	43
Análisis escenario Natural.....	44
Análisis escenario Sociocultural.....	45
Desafíos de la industria del fitness	49
Análisis del sector.....	54
Modelo de las cinco fuerzas de Porter	54
Análisis del mercado.....	60
Análisis de la naturaleza del mercado.....	60
Análisis de la estructura del mercado	60
Análisis del contexto interno	73

Presentación de la empresa.....	73
Estructura organizativa.....	74
Análisis del mercado meta de consumidores.....	75
Servicios ofrecidos	76
Comunicación.....	79
Análisis de ventas.....	81
Análisis de atributos del servicio.....	86
Análisis de proceso de compra.....	90
Distribución.....	94
Fijación de precios.....	94
Análisis de la demanda.....	95
Diagnóstico de la Situación.....	99
Análisis FODA.....	99
Justificación FODA.....	100
Matriz de impacto	103
Diagnóstico.....	104
SEGUNDA FASE: Decisiones Estratégicas de Marketing	
Objetivos del Plan de Marketing.....	107
Objetivo de Ventas.....	107
Objetivos de Marketing.....	108
Estrategias.....	112
Estrategia competitiva.....	112
Estrategia de cartera.....	112

Estrategia de segmentación.....	113
Estrategia de posicionamiento.....	114
Estrategia de fidelización.....	115
Estrategia del ciclo de vida del producto.....	115
Estrategias funcionales.....	115
TERCERA FASE: Decisiones Operativas de Marketing	
Programas de acción	
Programa 1: “Valorando la cartera de clientes”.....	118
Programa 2: “El Marketing de la experiencia emocional virtual”.....	123
Programa 3: “Mes del agradecimiento”.....	128
Programa 4: “Experimenta el mundo a través de tus sentidos”.....	132
Programa 5: “Premiando la fidelidad”.....	136
Programa 6: “Capacitando emocionalmente al personal”.....	140
Cronograma de Actividades.....	144
Cuadro estratégico.....	145
Presupuesto.....	150
Análisis de Rentabilidad y escenarios.....	152
Conclusiones y recomendaciones.....	156
Bibliografía.....	159
Anexos.....	162

Índice de gráficos y tablas

Gráficos

“Triángulo del Marketing de Servicios.”.....	19
“Modelo de las 5 fuerzas de Porter.”.....	28
“Ciclo de vida de un producto.”.....	30
”Proceso de decisión del consumidor”.....	35
“Dificultades internas en la Industria del fitness”.....	49
“Dificultades externas coyunturales en la Industria del fitness”.....	50
“Dificultades externas estructurales en la Industria del fitness”.....	51
Nivel de apalancamiento de fuerzas de Porter sobre el sector de gimnasios.....	54
“Participación de mercado por competidores”.....	66
Plano de ubicación de competidores directos de <i>el Sendero</i>	68
“Actividades más demandadas”.....	70
“Actividades menos demandadas”.....	70
Estructura organizativa de <i>el Sendero</i> , sede Cerro de las Rosas.....	73
Evolución de la cantidad de clientes que asistieron al gimnasio.....	82
“Evolución comparativa de ventas año 2008 y 2009.”.....	84
Cantidad demandada por año en cada trimestre.....	85
Evaluación de principales atributos valorados por los clientes.....	86
Cantidad demandada para los próximos años 2010, 2011 y 2012.....	97
Variación de la demanda proyectada.....	98
Nivel de satisfacción de los clientes del gimnasio.....	109
Calidad percibida del servicio por parte de los clientes actuales del gimnasio.....	110

Segmentos prioritarios.....115

Tablas

1. “Resumen análisis del Sector” .	58
2. “Referencias resumen análisis del Sector”	59
3. “Cuadro comparativo de competidores directos de <i>el Sendero</i> ”	62
4. “Cuadro comparativo por servicios ofrecidos” .	64
5. Promedio mensual de clientes en gimnasios de zona Norte	65
6. Precio de los planes - pase libre full- del gimnasio	77
7. Precio de los planes – pase libre- del gimnasio	78
8. Cantidad de clientes mensuales que asisten a <i>el Sendero</i>	81
9. Total ingreso facturado por mes en el año 2008 y 2009.	83
10. “Cantidad demandada por trimestre sin la influencia del factor estacional.”	84
11. “Proceso de compra de cartera de clientes de <i>el Sendero</i> ”	91
12. Proyección de la demanda para el Sendero	96
13. Matriz FODA	99
14. Justificación objetivo de ventas	107
15. Ficha resumen. Programa N° 1	118
16. Presupuesto programa N° 1	122
17. Ficha resumen. Programa N° 2	123
18. Presupuesto programa N° 2	127
19. Ficha resumen. Programa N° 3	128
20. Presupuesto programa N° 3	131
21. Ficha resumen. Programa N° 4	132

22. Ficha resumen. Programa N° 5.....	135
23. Presupuesto programa N° 5.....	136
24. Ficha resumen. Programa N° 6.....	139
25. Presupuesto programa N° 6.....	140
26. Cronograma de actividades.....	144
27. Cuadro estratégico general.....	145
28. Cuadro estratégico para nivel estratégico.....	146
29. Cuadro estratégico para nivel operativo en la implementación del plan.....	148
30. Presupuesto del proyecto.....	150
31. Flujo de ingresos y egresos mensuales en escenario optimista.....	152
32. Flujo de ingresos y egresos mensuales en escenario neutro.....	153
33. Flujo de ingresos y egresos mensuales en escenario pesimista.....	154
Anexos - Tablas –	
34. Variaciones porcentuales de la cantidad de clientes de la empresa.....	162
35. Cálculos realizados para la proyección de la demanda.....	165
36. Cálculos realizados para la proyección de la demanda.....	166
37. Cálculos realizados para la proyección de la demanda.....	166
38. Cálculos demanda proyectada para años 2010, 2011 y 2012.....	167
39. Calificación del análisis FODA.....	168
40. Ponderación de cada oportunidad identificada.....	168
41. Ponderación de cada amenaza identificada.....	169
42. Ponderación de las fortalezas identificadas.....	170
43. Ponderación de cada debilidad identificada.....	171

44. Cuadro comparativo: aspectos generales.....	173
45. Cuadro comparativo en relación a horarios, planes y promociones.....	174

Introducción

La palabra gimnasio proviene de Gymnasium, que es la forma latina y sajona del sustantivo griego Gymnasion. En la Grecia antigua, era el lugar de entrenamiento para competidores en juegos públicos. Con el tiempo, se convirtió también en un espacio para sociabilizar y comprometerse con tareas intelectuales. Sin embargo, en nada se parecen los gimnasios en la actualidad a aquellos ámbitos donde competían atletas en juegos públicos.

Es notable como la industria del fitness ha ido creciendo en forma espectacular en todo el mundo y también en la Argentina. En los '70 se define el concepto de "wellness"¹ y se inicia una nueva era en términos de cuidado de la salud, iniciándose con la gimnasia jazz para las mujeres y con el levantamiento de pesas para hombres. En los '80 surgen los gimnasios con clases grupales y máquinas de musculación, y explota el aerobismo. En los '90, surgieron nuevos programas de entrenamiento, como el ciclismo indoor (spinning) y el step. En el 2000, conforme crecía la población adulta en los gimnasios - por el envejecimiento de los mismos clientes- éstos se dedicaban a integrar el cuerpo y la mente, con técnicas como Pilates, Yoga y Tai Chi, juntamente con los programas outdoors.

El Sendero nace en el año 1972 como un proyecto familiar en pleno centro de la ciudad de Córdoba. El mismo fue un concepto muy moderno para su época y salió del estereotipo del gimnasio de los fisicoculturistas de los setenta para convertirse en un gimnasio con diversas actividades para todo tipo de personas. Esto fue lo que marcó una primera diferencia. Luego, fue actualizándose de acuerdo a la demanda del público.

¹ El término Wellness (bienestar) integra un amplio concepto que incluye hábitos de vida saludables, práctica de ejercicio físico y alimentación equilibrada unida al cultivo del intelecto y liberación de la mente. Esta manera de entender la vida conduce al concepto de bienestar o Wellness.

Hoy en día puede observarse una gran pluralidad competitiva en el mercado de los gimnasios, sin embargo éstos no presentan una rivalidad respecto a acciones de marketing, sino más bien a cuestiones relacionadas principalmente con el precio y posicionamiento de marca. Éstos representan los principales ejes del mercado competitivo. La mayoría de las empresas dedicadas a este rubro centran su negocio en lograr volúmenes significativos de ventas en lugar de lograr relaciones duraderas con los clientes. Si bien desde sus comienzos *el Sendero* ha obtenido año tras año resultados favorables e incrementos en su facturación, uno de los mayores desafíos en la industria del deporte y particularmente en los gimnasios, es mantener y retener a los clientes durante todo el año, ya que la mayoría asiste sólo en temporada alta. Las personas que concurren al gimnasio comienzan a cuidarse a partir de Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre, con el fin de llegar bien al verano; pero después, en Enero, Febrero, Marzo y hasta Julio, el caudal de público en los gimnasios y particularmente en *el Sendero* baja mucho.

El presente trabajo tiene como propósito realizar un Plan de Marketing para *el Sendero*, en su sede Cerro de las Rosas. Mediante el mismo, se pretenden desarrollar planes y acciones dirigidas no sólo a aumentar las ventas en épocas de menor actividad, sino también a establecer relaciones duraderas con los clientes a partir de la creación de experiencias percibidas por los clientes como únicas, creando una conexión emocional entre el producto/servicio, su consumo y el consumidor.

Objetivos del trabajo

Objetivo General

Desarrollar un Plan de Marketing para *el Sendero* orientado a incrementar el nivel de ventas que registra la empresa en meses de temporada baja y lograr una adecuada fidelización de sus clientes actuales para el período 2010/2011.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis integral de las características del mercado en términos de gustos, preferencias y comportamientos de los clientes actuales.
- ✓ Analizar el contexto externo de la empresa con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas.
- ✓ Analizar el contexto interno y desarrollar un diagnóstico de la situación de la empresa, con la finalidad de detectar puntos fuertes y débiles.
- ✓ Formular los objetivos de marketing y ventas ha alcanzar en un plazo determinado.
- ✓ Desarrollar las estrategias y los programas de acción que permitan lograr los objetivos planteados en el plazo establecido.
- ✓ Estimar presupuestos, plazos y medidas de control que permitan lograr los objetivos planteados en el plazo previsto.

Marco Teórico

El marco teórico abordará, en primer lugar, el concepto de plan de marketing y sus diferentes etapas a fin de facilitar al lector la comprensión de cada uno de los diferentes apartados en el desarrollo del presente trabajo. Luego, se detallarán los conceptos teóricos en los cuales se basó el respectivo plan, a saber: marketing de servicios, marketing emocional y marketing relacional. Por último, se definirán las herramientas teóricas utilizadas para efectuar el respectivo plan de marketing.

Siguiendo a José María Sainz de Vicuña Ancín, el plan de marketing es “un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto. El Plan de Marketing no sólo facilita un conocimiento completo de los hechos sino que, gracias al estudio previo del mercado, concede prioridad a los hechos objetivos.”²

Aunque en su forma (número de etapas) los planes de marketing pueden presentar variaciones de acuerdo con los criterios de cada autor, lo cierto es que la estructura es siempre la misma. Según José María Sainz de Vicuña Ancín, las etapas para la elaboración de un Plan de Marketing son:

Análisis de la situación de la empresa

Análisis de situación externa: esta etapa supone un riguroso estudio de la naturaleza del mercado, la cual implica el análisis de los aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda: tipología y perfil de los segmentos existentes, su sistema de valores, actitudes, motivaciones, proceso de compra, entre otros. Además, supone analizar la “estructura del

² SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José Ma.- “El plan de Marketing en la práctica”- 4ª Edición- Edición revisada y ampliada- Editorial ESIC-Madrid-España-Año 1999.

mercado”, es decir los diferentes competidores existentes en el mercado, evoluciones y tendencias del mercado, etapa del ciclo de vida del mercado, etc.

Análisis de la situación interna: en esta fase se lleva a cabo un análisis de la situación interna de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing. Para ello, se deberá dar un repaso lo más detallado posible de la estrategia de productos, precios, distribución, ventas y comunicación seguida por la empresa para, posteriormente, identificar fortalezas y debilidades.

Diagnóstico

En esta segunda etapa podemos utilizar la herramienta F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para llevar a cabo el análisis del diagnóstico de la situación. Para ello, se debe establecer un inventario de las oportunidades y amenazas (deducidas del análisis externo de la siguiente forma: (deducidas del análisis externo de la siguiente forma: si el factor es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos éste será una oportunidad, en caso contrario será una amenaza), así como de los puntos fuertes y débiles (extraídos del análisis de situación interno, empleando el mismo criterio anterior para definir si es favorable o no para la empresa).

Decisiones estratégicas de Marketing

Objetivos de Marketing: una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular la estrategia de marketing, se deben formular los objetivos de marketing. Los objetivos de marketing deben estar supeditados a los objetivos corporativos. En principio, los objetivos determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma. Los mismos deben ser concretos, medibles, alcanzables, deben estar supeditados a los recursos de la empresa, redactarse de forma escrita y comunicados a los responsables de su ejecución.

Los objetivos de marketing pueden ser tanto cualitativos (mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, posición que deseamos en el mercado, etc) como cuantitativos (porcentaje de participación de mercado (market share), de volumen de ventas, de rentabilidad de productos, recuperación de clientes perdidos, etc).

Estrategias de Marketing: La estrategia de marketing, según Vicuña Ancín, define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados. En este punto se debe concretar tanto la estrategia de cartera (es decir, a qué mercados nos vamos a dirigir y con qué productos), como la estrategia de segmentación y posicionamiento (esto es, a qué segmentos de esos mercados elegidos nos vamos a posicionar en ellos) y la estrategia funcional (el marketing mix).

Decisiones operativas de Marketing

Planes de acción: En esta etapa deben definirse las acciones de marketing que concreten la estrategia de marketing en su nivel más concreto, esto es, las diferentes herramientas del marketing mix que van a utilizarse, para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa. El establecimiento y definición de los planes son el resultado del análisis y de la estrategia fijada por la empresa. Es por ello, que la estrategia se debe poder concretar en acciones bien definidas, de forma tal que la estrategia sea efectiva.

Presupuesto y cronograma: De acuerdo con Rafael Muñiz González³, una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos.

³ “Etapas del Plan de Marketing” por Rafael Muñiz González. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>. (extraído julio 2010)

Análisis de Rentabilidad: Este análisis determina si la inversión será positiva o no para la empresa. En el siguiente plan se utiliza la siguiente medida de rendimiento:

ROI: El rendimiento sobre la inversión es un indicador financiero que mide la cantidad de pesos que genera una inversión, por peso invertido. El ROI cuantifica cuanto se debe esperar de la inversión propuesta. La fórmula del índice de retorno sobre la inversión, es la siguiente:

$$\text{ROI} = ((\text{Utilidades} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100$$

En el caso que el ROI sea menor o igual que cero, significa que el proyecto o futuro negocio no es rentable; mientras mayor sea el ROI, mayor porcentaje del capital se va a recuperar al ser invertido en el proyecto.

Adicionalmente, con el objetivo de realizar una mejor ponderación de la rentabilidad del proyecto, se realizará un análisis de escenarios. A partir del mismo se plantean tres resultados posibles y se evalúan los resultados del proyecto en cada situación.

Los escenarios planteados son los siguientes:

- ✓ El *escenario optimista* considera obtener un nivel de facturación un 30% mayor respecto del año 2009. Es decir, considera cumplir con el objetivo de ventas.
- ✓ El *escenario neutro* considera un nivel de facturación un 14% superior respecto del año 2009.
- ✓ El *escenario pesimista* considera un nivel de facturación un 6% superior respecto del año 2009.

El presente plan de marketing tiene como sustento teórico el marketing de servicios, el marketing emocional y el marketing relacional. A continuación se detalla cada uno de estos tres pilares que constituyen la base del presente plan.

Servicios

Se considera necesario establecer que diferencia existe entre los bienes y los servicios, de forma tal que se comprenda claramente el concepto de servicio. Ello es así dado que las actividades de la empresa en estudio comprenden la prestación, en su mayoría, de servicios.

Siguiendo a Berry Leonard, en términos generales “los bienes son objetos, aparatos o cosas, mientras que los servicios son actos, esfuerzos o actuaciones”.⁴ La diferencia básica entre los bienes y los servicios es su intangibilidad; es decir, carecen de sustancia material.

“Un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.”⁵

Las características específicas de los servicios, según K.Douglas Hoffman y John E.g. Beateson, son:

La intangibilidad: La más importante de todas las diferencias. De entre las cuatro características que distinguen a los bienes de los servicios, la intangibilidad representa la fuente básica que da origen a las otras tres. Los servicios son actuaciones, hechos y esfuerzos. Por ello, no podemos ver, sentir, gustar ni tocar los servicios tal como lo hacemos con los bienes.

⁴ BERRY, Leonard L. - “Service marketing is different”.- Business Magazine- Mayo/Junio de 1980. p. 24-29. Citado por: Hoffman, Douglas K y Bateson, John E. G.- “Fundamentos del Marketing de servicios”, conceptos, estrategias y casos.- 2ª Edición- Editorial Thomson.- México.- Año 2003.

⁵ KOTLER, Phillip- “Dirección de Marketing”. Edición Del Milenio- 10ª Edición- Editorial Prentice Hall- Madrid- Año 2000.

La inseparabilidad: Se entiende como (1) la relación entre el prestador del servicio y el servicio prestado; (2) la participación del cliente en el proceso de producción del servicio, y (3) la participación de otros clientes en el proceso de producción del servicio. Esta interacción entre el cliente y el prestador del servicio define al **incidente crítico**⁶. Los incidentes críticos representan una enorme oportunidad para las pérdidas y ganancias en cuanto a la satisfacción y la retención de los clientes.

La variabilidad: Significa que es muy difícil medir la calidad de un servicio antes de experimentarlo. Puesto que los servicios dependen de quién lo presta y de dónde se prestan, son muy variables. Las empresas pueden tomar tres medidas en cuanto al control de calidad. La primera es invertir en buenos procedimientos de contratación y capacitación. Reclutar a los empleados de servicios correctos y proporcionarles una capacitación excelente. El segundo paso es estandarizar el proceso de prestación de servicios en toda la organización. Por último, tercer paso, consiste en monitorear la satisfacción del cliente mediante sistemas de quejas y sugerencias, sondeos de clientes y compras de comparación.

El carácter perecedero: La cuarta y última característica que distingue a los bienes de los servicios es su índole perecedera. Lo que es perecedero distingue a los bienes de los servicios y se refiere al hecho de que es imposible hacer inventarios de los servicios. A diferencia de los bienes, que pueden ser almacenados y vendidos más adelante, los servicios que no son vendidos cuando están disponibles dejan de existir.

Marketing de Servicios

Mediante la implementación de estrategias de mercadotecnia, las empresas de servicios han logrado mejorar el servicio proporcionado al cliente.

⁶ **Incidente crítico:** Interacción concreta entre un cliente y el prestador de un servicio.

Dentro de los servicios, existen tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios”. Las relaciones entre estos tres grupos se las conoce como “El triángulo del marketing de servicios”.

De acuerdo con Bitner, Mary Jo y Zeithaml, Valarie A⁷, los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la organización, los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo. El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes. En el caso de los servicios, los tres tipos de actividades de marketing resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes.



Gráfico 1. “Triángulo del Marketing de Servicios.”Elaboración propia en base a Zeithaml & Bitner.

Marketing externo: Con este nombre se conocen las técnicas de gestión de empresas y de comercialización, productos y servicios que se originaron en el sector de bienes tangibles de

⁷ BITNER, Mary Jo y ZEITHAML, Valarie A.- “Marketing de servicios”, Un enfoque de integración del cliente a la empresa.- 2ª Edición.- Editorial Mc Graw Hill.-D.F.- México.-Año 2001.

consumo masivo. Se encarga de atraer a los clientes potenciales hacia la empresa mediante publicidad, promociones especiales, entre otros. Es decir, la empresa formula promesas a sus clientes, basándose principalmente en lo que ellos esperan del servicio.

Marketing interactivo: Se ocupa de que los clientes sigan comprando una y otra vez, como consecuencia de ofrecerles un servicio de alta calidad que satisfaga sus expectativas en todas las dimensiones. Las promesas que se formulan deben cumplirse, por lo tanto, cumplir las promesas representa el segundo tipo de actividad de marketing que se contempla en el triángulo y, desde el punto de vista del cliente, la más crítica.

Marketing interno: se encarga de estimular al personal, por vía del convencimiento, para que mantenga altos, estables y consistentes niveles de calidad interna y externa en la prestación de los servicios. El marketing interno depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

El principal concepto en el cual se basará el presente trabajo es el Marketing emocional. Mediante esta herramienta se buscará agregar valor a la cartera de clientes de el Sendero por medio de emociones y vivencias gratificantes vinculadas al consumo del producto/servicio.

*Marketing Emocional*⁸

Según Joseba A. Etxebarria Gangoiti, profesor de Marketing Comunicacional:

El marketing de experiencias o marketing emocional gestiona el valor de la oferta de un producto o servicio a través de la creación de vivencias emocionales de comunicación y consumo gratificantes para el comprador/usuario y pertinentes a la marca.

⁸ "Definiendo el Marketing experiencial o emocional", por Joseba A. Etxebarria Gangoiti, 2009. Disponible en: <http://www.komunika.info/?p=826>. (extraído junio 2010)

En este sentido, las empresas no gestionan solamente la experiencia de uso del producto o servicio gracias a las variables tradicionales del product mix y a las características materiales predefinidas, sino que también pueden gestionar el acto de compra y de consumo del producto con el objetivo de agregar emociones y vivencias gratificantes de consumo al valor de la marca y al producto .El objetivo es que exista una conexión emocional entre el producto, su consumo y el consumidor. Lo que contribuirá a la fidelidad del consumidor y a la repetición de compra.

De acuerdo a Juan Pablo Barboza, el Marketing experiencial⁹ es la creación de estímulos por parte de la empresa para producir experiencias y vivencias de marca en consumidores y clientes. Es la creación de experiencias holísticas en los clientes a través de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actitudes y relaciones. La gestión estratégica de las experiencias permite a las marcas desarrollar huellas memorables positivas relacionadas con la marca emisora.

Agrege valor emocional a las experiencias de sus clientes

Según Barlow y Maul en su libro *“Valor emocional en el servicio”*¹⁰ nos referimos al *valor emocional* como el valor económico o importe monetario del sentir general de clientes cuando éstos viven experiencias positivas con los productos o los servicios de una organización. El valor emocional, al igual que la calidad o cualquier otra dimensión del acervo de una organización, puede alentar o hundir un negocio. Es decir, el valor emocional representa el sentir que los clientes experimentan o esperan experimentar cuando tratan con organizaciones o sus representantes. Esos sentimientos crean en los clientes un deseo de volver a un lugar de negocios o de salir de él y no regresar jamás. El valor emocional es un concepto que está muy vinculado con la retención de los clientes. También es el valor que

⁹ Desde un enfoque del experiential Marketing”, por Juan Pablo Barboza. Disponible en: www.marketingexperiencial.org.” (extraído julio 2010)

¹⁰ BARLOW, MAUL. “Valor emocional en el servicio”. Editorial Cecsca. Primera edición. 2003.

posee una compañía cuando el personal prefiere quedarse con sus superiores debido a la seguridad que sienten al trabajar con ellos.

Como señalan Howard E. Butz y Leonard Goodstein, "tanto el personal como los clientes tienden a permanecer con aquellas organizaciones que le permiten experimentar sentimientos positivos, significativos y personalmente importantes, aunque no siempre les proporcionen todo aquello que desean ni les resuelva todos sus problemas." (cit. en Barlow, Maul, 2003:2)

La lealtad es un comportamiento con raíces emocionales

La lealtad implica una actitud positiva. Cuando los clientes tienen una predisposición positiva, se muestran más dispuestos a tolerar demoras, faltas de productos, errores y muchos otros aspectos de mala calidad. Los clientes se convierten en promotores de ventas para las compañías. La lealtad es más que una actitud y bellos sentimientos. Significa una mayor relación con los productos. William Nael, presidente de Sophisticated Data Research, Inc., lo plantea así: *La satisfacción es una actitud; la lealtad es un comportamiento.*

Es notable cómo las personas que entablan una relación, tienden a sentirse más comprometidas con su contraparte si consideran que el compromiso es mutuo. En el momento en que los clientes sienten que sólo son números de cuenta para las organizaciones, su lealtad se debilita. Para mostrar compromiso es necesario enfocar y personalizar los esfuerzos a favor de los clientes existentes. Las compañías consagradas a sus compromisos, son aquellas que agregan valor al cliente anticipando y respondiendo a las necesidades latentes o no expresadas del mercado. Es por ello que es necesario mantenerse en movimiento, indagando sobre el futuro con el fin de determinar si los clientes leales quieren que cambie sus productos y servicios, o si prefieren que siga ofreciéndose exactamente lo mismo que el año pasado.

Los clientes pueden encontrar en otra parte algo que satisfaga mejor sus necesidades, por más satisfechos que se sientan con su última compra. Es necesario comprender que si bien la diferencia entre lo que se espera y lo que se entrega es importante para generar satisfacción en el cliente, la diferencia entre lo que se entrega y lo que el cliente considera

importante lo es aún más para imbuir altos niveles de lealtad en los clientes, debido a que el comportamiento generador de lealtad siempre contiene un elemento emocional. Investigaciones señalan que altos niveles de participación emocional positiva por parte de los clientes estimulan más la lealtad que los juicios del cliente sobre la calidad.

La concentración en el valor emocional obliga a las compañías a fijarse en los clientes. Mientras que la concentración en la calidad obliga en gran medida a las compañías a observarse a sí mismas, lo que resulta más fácil y por ende tan atractivo. Por desgracia, un enfoque demasiado fuerte en la calidad genera productos maravillosos, pero sólo para un puñado de compradores.

Las emociones inducen la determinación del valor

Si un cliente compra un producto de calidad (comparado con el de la competencia) a un buen precio (también comparado con la competencia), entonces el cliente recibe valor (en comparación con los competidores). Cuanto mayor sea la calidad y menor el precio, mayor será el valor. Pero el valor debe incluir, también, la satisfacción de las necesidades emocionales para que pueda englobar la lealtad de los clientes. Según John Guaspari el valor es la relación entre lo que el cliente obtiene o logra y lo que paga. A esto le llama relación de *logro costo*. Logro incluye el producto o servicio en sí, la forma en que se entrega y toda una serie de intangibles que son importantes para el cliente. El Costo no sólo incluye el dinero, sino también el tiempo y otros intangibles.

Valor= Producto o Servicio (conforme a normas que importan al cliente)

Costo (dinero, tiempo, esfuerzo emocional)

Por medio de la herramienta del Marketing relacional se buscará crear relaciones a largo plazo con la cartera de clientes de la empresa en estudio, de modo tal que los mismos permanezcan estables aún en épocas de temporada baja.

Marketing Relacional¹¹

Este término (Relationship Marketing), surge a principios de los años ochenta de la mano del profesor Leonard Berry en la Universidad de Texas, en el transcurso de una conferencia que pasaría a los anales de la historia.

“El Marketing Relacional es la herramienta que nos ayudará a conseguir esa confianza del cliente a largo plazo que le lleve a comprar en nuestra empresa y recomendarla. Se trata de aplicar una buena estrategia de relación con nuestra clientela, creando lazos estables que beneficien a ambas partes.”¹²

El objetivo del marketing relacional consiste en identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. El Marketing Relacional es un proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor al cliente.

Para esta especialidad del marketing, la relación es más que una suma de transacciones, es el vínculo que une a empresa y cliente. Un vínculo que se sostiene en dos pilares:

- ✓ *Información del cliente lo más precisa, fidedigna y adecuada posible.*
- ✓ *La comunicación bidireccional, frecuente, continuada, e interactiva.*

¹¹ “Qué es el Marketing relacional”. por Raúl Abad. Año 2009. Disponible en: www.microsoft.com. (extraído julio 2010)

¹² Sainz de Vicuña Ancin, José Ma. Op. Cit. p. 249

El éxito de la empresa de hoy, va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el Marketing Relacional está basado, como reducir el coste de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así, asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad. Es muy importante darse cuenta que debemos construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido.

Herramientas teóricas empleadas en el desarrollo del plan

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Para el análisis del sector se optó por el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de la empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria¹³:

- ✓ Rivalidad entre competidores
- ✓ Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- ✓ Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- ✓ Poder de negociación de los proveedores
- ✓ Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Amenaza de nuevos entrantes

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos

¹³ “Modelo de las cinco fuerzas de Porter”, por Crece Negocios, 2009. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>. (Extraído julio 2010)

competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc. El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra,

la escasez del producto, la especialización del producto, etc. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

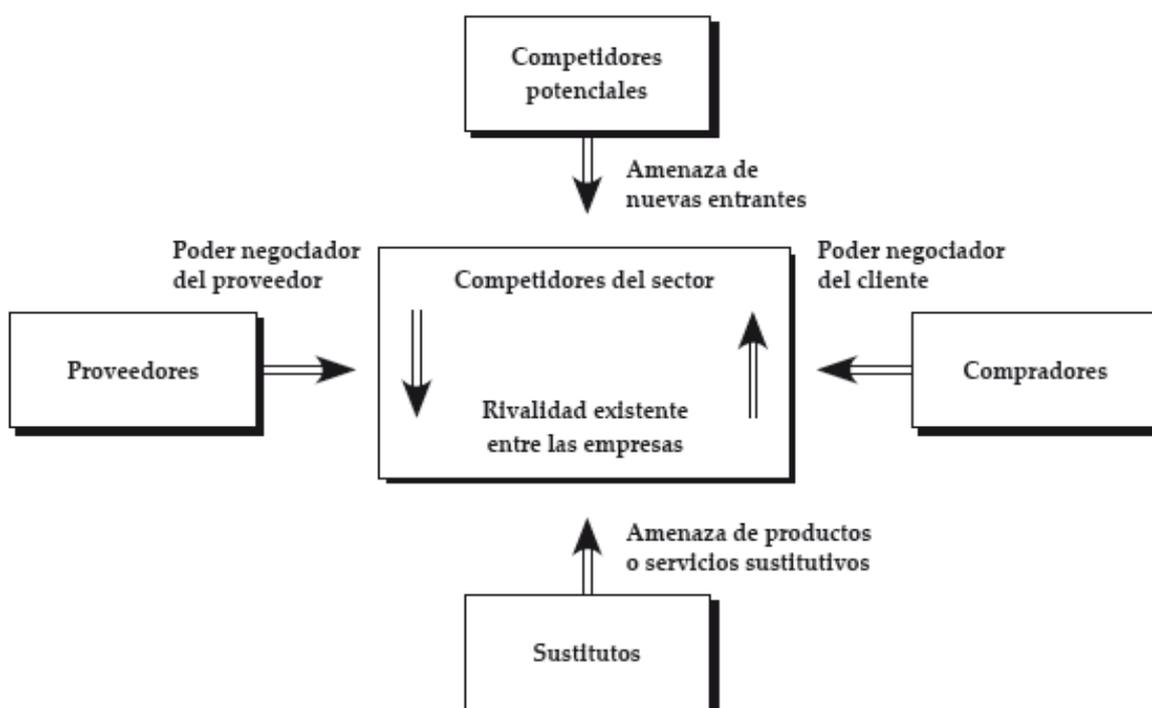


Gráfico 2. “Modelo de las 5 fuerzas de Porter.” Imagen extraída en google.com.ar.

A continuación se presenta el análisis del ciclo de vida del producto a fin analizar el ciclo de vida de la categoría de servicios, en este caso, los gimnasios.

Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto o servicio retrata las diferentes etapas en la historia de las ventas del producto. Según Philip Kotler existen diferentes oportunidades y problemas correspondientes a estas etapas con respecto a la estrategia de mercadotecnia y al potencial de utilidades. Si se identifica la etapa en la cual se encuentra el producto o a la cual puede dirigirse, la empresa puede formular mejores planes de mercadotecnia.

Decir que un producto tiene un ciclo de vida, es aseverar cuatro cosas¹⁴:

- ✓ Los productos tiene una vida limitada
- ✓ Las ventas del producto pasan por diferentes etapas, cada una con diferentes retos para el vendedor.
- ✓ Las utilidades del producto se elevan y caen en diferentes etapas del ciclo de vida del producto.
- ✓ Los productos requieren diferentes estrategias de mercadotecnia, financieras, de producción, de adquisiciones y de personal en las diferentes etapas de su ciclo de vida.
- ✓ Siguiendo a Cooper y Kaplan Casi todas las curvas del ciclo de vida del producto tienen forma de campana, como se muestra en la figura 4. Esta curva por lo regular se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento.

¹⁴ KOTLER Philip. "Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control." México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Octava Edición, 1996.

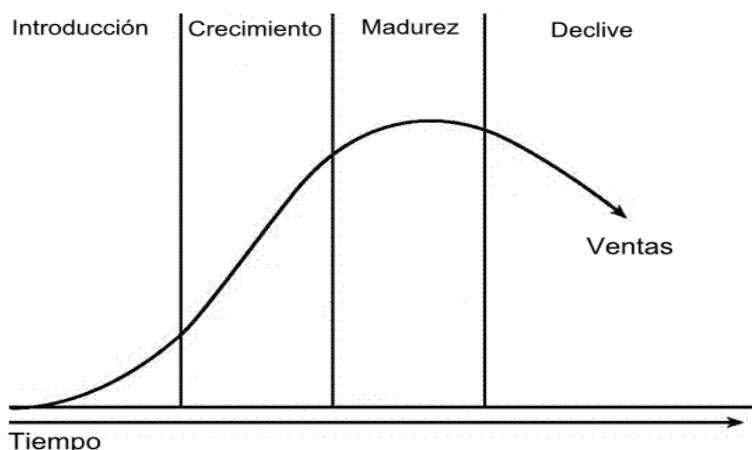


Gráfico 3. "Ciclo de vida de un producto." Imagen extraída en google.com.ar.

Etapa de Introducción

Período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos en que incurre con la introducción del producto. *Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario*¹⁵: las ventas son bajas; no existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos; los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas; los gastos en promoción y distribución son altos; las actividades de distribución son selectivas; las utilidades son negativas o muy bajas; el objetivo principal de la promoción es informar; los clientes que adquieren el producto son los innovadores.

Etapa de Crecimiento

Período de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora de las utilidades. *Esta etapa suele presentar el siguiente escenario*: las ventas suben con rapidez; muchos competidores ingresan al mercado; aparecen productos con nuevas características

¹⁵ "Etapas del ciclo de vida del producto." por Ivan Thompson. Año 2006. Disponible en: www.promonegocios.net. (extraído julio 2010)

(extensiones de producto, servicio o garantía); los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado; la promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca; la distribución pasa de ser selectiva a intensiva; las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande; los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.

Etapa de Madurez

Período en que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ah logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento en la competencia. *Las características que se distinguen en esta etapa son las siguientes:* en una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene; la competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse; las líneas de producto se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores; existe una intensa competencia de precios; existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca; las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento; las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios; los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media.

Etapa de decrecimiento

El período en el que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión. *Las características que permiten identificar esta etapa, son las siguientes:* las ventas van en declive; la competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo; se producen recortes en la línea de productos existentes mediante la discontinuación de prestaciones; los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir); la promoción se reduce al mínimo, tan solo para

reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto; las actividades de distribución vuelven a ser selectivos. Por lo regular, se discontinúan los distribuidores no rentables; existe una baja en las utilidades hasta que éstos son nulos, e incluso, se convierten en negativos; los clientes que compran en esta etapa, son los rezagados.

A continuación se presentan distintos métodos para realizar una proyección de la demanda de la empresa.

Análisis de la Demanda

Para realizar la estimación del comportamiento futuro de la demanda puede utilizarse diversas técnicas de pronóstico. Una de las formas de clasificar las técnicas siguiendo a Richard Chase, Nicholas Aquilano y Robert Jacobs (2003) en su libro “Administración de producción y operaciones, manufactura y servicios”¹⁶, consiste en hacerlo en función de su carácter, esto es, aplicando métodos de carácter cualitativo, modelos causales y modelos de serie de tiempo.

Los **métodos de carácter cualitativo** se basan principalmente en opiniones de expertos. Su uso es frecuente cuando el tiempo para elaborar el pronóstico es escaso, cuando no se dispone de todos los antecedentes mínimos necesarios o cuando los datos disponibles no son confiables para predecir algún comportamiento futuro.

Los **modelos de pronóstico causales** parten del supuesto de que el grado de mayor influencia de las variables que afectan al comportamiento del mercado permanece estable, para luego construir un modelo que relacione ese comportamiento con las variables que se estima que son las causantes de los cambios que se observan en el mercado.

¹⁶ CHASE Richard, AQUILANO Robert, JACOBS Robert. “Administración de producción y operaciones, manufactura y servicios.” Ed. Mc Graw Hill Interamericana. Octava Edición. Colombia, 2003.

Por último, los **modelos de serie de tiempo** se utilizan cuando el comportamiento que asuma el mercado a futuro puede determinarse en gran medida por lo sucedido en el pasado, y siempre que esté disponible la información histórica en forma confiable y completa.

Luego de analizados los diferentes métodos se seleccionó el modelo de serie de tiempo. Ello se debe a que se dispone de información confiable sobre la empresa y que se presume que el mercado a futuro puede determinarse en gran medida por lo acontecido en el pasado, lo cual se ve reflejado en el historial de ventas de la empresa. Además, por la incidencia del factor estacional en las ventas de la empresa.

A continuación se expone el proceso de pensamiento que los consumidores aplican en el proceso de compra. En el desarrollo del trabajo se detallará el proceso de compra que realizan los consumidores a la hora de elegir por uno u otro gimnasio por un lado y por otro, se analizará el proceso de compra que realizan los clientes de la empresa en estudio.

Proceso de Compra¹⁷

El proceso de pensamiento que los consumidores aplican en cada una de las tres etapas del *proceso de decisión del consumidor* son: la elección de entre alternativas antes de la compra, la reacción del consumidor durante el consumo y la evaluación del grado de satisfacción después de la compra. La *etapa previa a la compra* se refiere a todas las actividades del consumidor que ocurren antes de que adquiera el servicio y que conducen a ello. Esta etapa comienza cuando la persona recibe un estímulo que podría incitarla a considerar la posibilidad de una compra. El estímulo puede ser: *señales comerciales*, como resultado de actividades promocionales; *señales sociales*, mediante el grupo al que pertenece o de sus familiares o por medio de señales físicas, que actúen como un motivador

¹⁷ HOFFMAN K. Douglas y BEATESON John E.g. "Fundamentos de Marketing de Servicios". segunda edición, Editorial thomson, México, 2003.

biológico. Una vez que el consumidor ha recibido el estímulo, sigue la fase de la *concientización del problema*. En esta etapa, el consumidor analiza si en verdad necesita o quiere el producto. La necesidad puede estar basada en una carencia (necesidad) o en un deseo insatisfecho (afán). Si el consumidor no reconoce la existencia de una carencia o un deseo insatisfecho, entonces el proceso de decisión termina en ese punto. Por el contrario, el proceso de decisión pasa a la etapa de búsqueda de información. Cuando una persona ha reconocido un problema, éste exige una solución y, por lo general, ello implica que a continuación pueda venir la compra. En la fase de *búsqueda de información*, de la etapa anterior a la compra, la persona busca alternativas. En esta fase, el consumidor reúne información acerca de distintas alternativas. Los clientes rara vez consideran todas las alternativas posibles, en todas las decisiones que toman. En cambio, toman en cuenta una lista limitada de opciones, elegidas a partir de sus experiencias, su comodidad, y sus conocimientos del pasado. Una vez que ha reunido la información relevante, de la fuente interna y externa, el consumidor llega a una serie de alternativas para resolver el problema detectado. Éste considera las soluciones posibles en la fase de la *evaluación de las alternativas*, dentro del proceso de decisión del consumidor. Esta etapa puede ser una evaluación no sistemática de las alternativas, como sería recurrir a la intuición – simplemente elegir una alternativa fiándose de un “sentimiento interno”- o puede implicar una técnica para su evaluación sistemática, por ejemplo con el modelo de atributos. Según estos modelos, los consumidores emplean una serie de atributos o criterios como referencia básica para evaluar un servicio. Por ejemplo, los clientes podrían comparar las alternativas de gimnasios a partir de requisitos de elasticidad horaria para su atención, ubicación, calidad del servicio, relación calidad-precio, entre otros. Los consumidores ponderan sus preferencias relativas al servicio combinando las calificaciones de éste para cada atributo individual. En la *etapa del consumo* el consumidor adquiere y usa el producto. Una vez hecha la elección y mientras el producto es consumido, ocurre la *evaluación posterior a la compra*. En esta etapa, los consumidores podrían experimentar diversos grados de disonancia cognoscitiva; es decir, dudar si han tomado la decisión correcta o no. Es decir, la evaluación posterior a la compra se refiere a la satisfacción del cliente, el cual se logra cuando los consumidores perciben que sus expectativas se han visto satisfechas o superadas. La satisfacción del cliente es en sí, un fin, pero también es fuente de recomendaciones de boca en boca y, por consiguiente, podría estimular compras posteriores.

A continuación se presenta un gráfico, siguiendo a Hoffman y Bateson en su libro “Fundamentos de marketing de servicios” sobre el proceso de decisión del consumidores en el marketing de servicios.

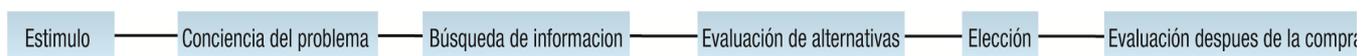


Gráfico 4. "Proceso de decisión del consumidor". Elaboración propia.

Marco Metodológico

Para la elaboración del Proyecto Final de Grado, se llevaron a cabo dos etapas: desarrollo del Plan de Marketing e Investigación de mercados. Para el desarrollo del Plan se ha utilizado como guía los conceptos y procedimientos plasmados en “El plan de Marketing en la Práctica” de José M. Sainz de Vicuña Ancín, con la finalidad de brindar una orientación más metódica del proyecto. De acuerdo con este autor, el plan de marketing está compuesto por las siguientes fases y etapas:

Primera Fase: Análisis y diagnóstico de la situación

Etapas 1: Análisis de la situación

Etapas 2: Diagnóstico de la situación

Segunda Fase: Decisiones estratégicas de Marketing

Etapas 3: Formulación de los objetivos de Marketing

Etapas 4: Elaboración y elección de las Estrategias de Marketing

Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing

Etapas 5: Planes de acción

Etapas 6: Presupuesto

Por otro lado, con el objetivo de recabar información para la elaboración del presente plan, se han utilizado aquellas técnicas e instrumentos de investigación considerados idóneos, según la necesidad de información. Para ello, se recabó información tanto de fuentes primarias como secundarias.

La *información primaria* es aquella de primera mano que se obtiene mediante un proceso formalizado de investigación para un problema actual. Posee como ventaja la precisión y oportunidad, pero requiere de la inversión de mayores recursos que las fuentes secundarias.

La *información secundaria* es la que fue reunida e interpretada por lo menos una vez para alguna situación específica que no es la actual. La principal ventaja radica en su disponibilidad. Su obtención es casi siempre más rápida y de menor costo que la adquisición de datos primarios.

A su vez, las fuentes de información pueden ser internas, cuando provienen de la misma organización, y externas cuando son generados o registrados desde un organismo distinto a ella.

A continuación se presentan las distintas técnicas de recolección de datos utilizadas. En primer lugar se hace referencia a la utilización de la técnica de Desk research. Posteriormente se detalla una investigación de carácter exploratorio, la cual se implementó en dos etapas. En una primera etapa se utilizó la técnica de Myetery Shopper y en una segunda etapa se realizaron entrevistas en profundidad:(a) gerente de *el Sendero*, (b) gerentes de la competencia y (c) clientes actuales de la empresa en estudio.

1. Fuentes secundarias

La técnica de “Desk Research”, conocida también como “investigación de escritorio” o “búsqueda secundaria”. Esta herramienta se refiere a la búsqueda, recolección y procesamiento de información secundaria sobre el sector, la oferta y la demanda que permite ahorrar tiempo y dinero identificando los datos que han sido concebidos por otras fuentes y pueden ser pertinentes para el estudio. En este caso, se trabajó sobre las siguientes fuentes de información:

- ✓ Publicaciones especializadas.
- ✓ Sitios Web vinculados con el sector.
- ✓ Bibliografía con contenido referido al tema.

2. Fuentes primarias

Investigación Cualitativa: primera etapa

“A través de una investigación cualitativa el investigador se pregunta qué piensa realmente la gente sobre una situación concreta, cómo vive o experimenta un cambio en sus hábitos y costumbre, cómo se siente ante los hechos de su entorno, cuáles son las imágenes que subyacen a sus elecciones y qué temores o expectativas le generan las transformaciones en su realidad cotidiana. “ (Rut Vieytes 2004).

Cliente Fantasma Mystery Shopper

El Mystery Shopper es un sistema de auditorias y control de procesos y actitudes orientado a fidelizar clientes que nos permitirá medir el gap que existe entre el servicio esperado y el servicio real brindado.

Esta metodología permite que la dirección de la empresa pueda conocer cómo se desarrollan "los momentos de verdad" donde los empleados interactúan con los clientes y saber si el personal está cumpliendo con los estándares corporativos en el momento de ofrecer alguno de los productos o servicios.

El objetivo que se procuró cumplir con la implementación de dicha técnica fue la de conocer en los competidores sus niveles de precio, servicios, atención recibida y descuentos ofrecidos.

Ficha técnica:

Técnica: Mystery Shopper personal.

Instrumento de recolección de datos: Guía de pautas¹⁸

¹⁸ Anexo. Guía de pautas. Resultados de esta parte de la investigación.

Tipo de muestreo: No probabilístico por juicio.

Establecimientos evaluados, en zona Norte de la Ciudad de Córdoba: *el Sendero*, Sui Génerois, gimnasio Dinosaurio Mall.

Investigación Cualitativa: segunda parte

Entrevista en profundidad

La *entrevista en profundidad*, también llamada entrevista personal, es un proceso formalizado en el que un entrevistador bien capacitado formula a un sujeto un conjunto de preguntas semiestructuradas de sondeo, por lo regular, en persona.

En esta etapa se realizaron entrevistas personales a:

- a) Juan Pablo Molluso, gerente de la empresa, las cuales perseguían diversas finalidades según la necesidad concreta de información. En una primera instancia, las entrevistas se dirigieron a conocer a la organización, su origen, su historia, sus servicios, entre otros. Luego la búsqueda de información se orientó hacia el sector en donde se desenvuelve *el Sendero*.
- b) Entrevistas personales a los gerentes del Sui Génerois y gimnasio Dinosaurio Mall, principales competidores de *el Sendero*, con el propósito de conocer la participación de mercado que posee cada uno de los gimnasios en zona Norte de la Ciudad de Córdoba. Asimismo, se investigó sobre diferentes aspectos referidos a: trayectoria, segmentos, características de clientes, servicios y promociones.
- c) Entrevistas en profundidad a los clientes actuales de *el Sendero*. Mediante esta técnica se pretendió cumplir con los siguientes objetivos:

Respecto al comportamiento de los clientes actuales de *el Sendero*, conocer:

- ✓ Tipo de necesidad que cubre.
- ✓ Tipo de servicio/os que adquiere.
- ✓ Frecuencia y momento del día en que asiste a la empresa.
- ✓ Antigüedad que tiene como cliente.
- ✓ Percepción respecto a servicios, atención recibida y estructura edilicia.

- ✓ Motivos que lo conducen a elegir esta empresa.
- ✓ Opinión respecto a aspectos positivos y negativos en relación al servicio.
- ✓ Sugerencias.

Respecto al conocimiento del segmento de interés hacia la oferta competitiva, conocer:

- ✓ Percepción en cuanto a calidad y precio de los servicios.
- ✓ Opinión respecto a puntos positivos y negativos del servicio.
- ✓ Motivos de elección entre uno u otro gimnasio.

Ficha técnica

Población en estudio: Clientes actuales, catorce casos, de *el Sendero* que concurren al gimnasio por lo menos una vez a la semana.

Técnica: Entrevista en profundidad no estructurada.

Instrumento de recolección de datos: Guía de pautas.¹⁹

Tipo de muestreo: No probabilístico por conveniencia.

Cantidad: En total se realizaron catorce entrevistas en profundidad, de 30 minutos de duración aproximadamente cada una, a los clientes actuales de la empresa.

¹⁹ Ver anexo.

Análisis del entorno

El conocimiento de los diferentes escenarios que se describen a continuación le permitirá a la empresa conocer los grandes cambios y tendencias que van a afectar el negocio de manera directa o indirecta, con respecto a variables de tipo económico, tecnológico, político legal, natural y sociocultural.

Escenario Económico

En el presente apartado se dará a conocer acerca de la inflación en Argentina con sus diferentes variables y cómo afectan las mismas a la sociedad.

La inflación es un grave problema para la economía argentina. No sólo para la población, sino también para la competitividad argentina de sus productos en el mundo. La inflación es enemiga de la producción y el crecimiento, de la estabilidad social, del largo plazo, pero por sobre todo del bolsillo de los ciudadanos, porque disminuye su capacidad de compra y la calidad de vida de la población, la capacidad de ahorro y de desarrollo sostenido. Lo cierto, es que las perspectivas de crecimiento de la inflación para este 2010 han ido en aumento, según han transcurrido los primeros meses del año. De acuerdo al relevamiento de precios realizado el Centro de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas, la canasta alimentaria aumentó un 3,4% y la canasta básica (parcial) creció un 2,4%. La lectura de estos datos explican que la inflación muestra así un crecimiento respecto de la tasa observada en marzo y vuelve a situarse por encima del 2% mensual y confirma que se ha instalado en un escalón más alto respecto de la observada en el segundo semestre de 2009.

De acuerdo a los datos oficiales, la inflación intermensual de marzo -según el Indec- fue de 1,1% y respecto a diciembre alcanzó el 3,5%. Según prevén los números gubernamentales, el aumento los precios rozará el 9,1% anual. Dentro de este universo, las percepciones sociales se suman a las variables económicas que definen el escenario futuro y su dinámica. Pero en esto, más allá del índice real u oficial del incremento de los precios, también cuentan las mediciones sobre la percepción de la inflación. Los especialistas aseguran que durante el 2010 tendremos un alto incremento de los precios, junto a subas de tarifas, a lo que se suma una mejora en la actividad económica que aumentaría la demanda de consumo.

En cuanto a la tasa de desempleo en la Argentina, la misma se ubicó en el 8,3% en el primer trimestre del año 2010. En relación al cuarto trimestre de 2009 (8,4%), la tasa de desempleo se redujo 0,1%. Por otra parte, las perspectivas en materia de empleo para el segundo trimestre de 2010 resultan alentadoras si bien queda claro que economía se aproxima a su tasa natural de desempleo. En este sentido, el mercado espera que se ubique en torno al 8,5%, 0,3 % por debajo del registro de igual período de 2009 (8,8%).²⁰

Por otro lado, los salarios aumentaron en forma anual un 20,3 % en mayo de 2010. Los empleados del sector privado fueron los más beneficiados, mientras que aquellos que se desempeñan en el sector público fueron los que terminaron más retrasados. Los datos surgen del informe que publica el Indec. Según el organismo, el poder adquisitivo de los trabajadores aumentó considerablemente en los últimos doce meses, ya que la variación general del nivel de precios en mayo se ubicó de forma anual en 10,7 %. Otra vez, los más rezagados fueron los del sector público, que crecieron 4,7 %. El índice de salarios del Indec aísla las variaciones relacionadas con la cantidad de horas trabajadas, ausentismo o premios por productividad.²¹

Tendencias económicas 2010/2011

La actividad económica argentina sigue firme, confirmándose la recuperación con la que empezó el año. Sin embargo, el crecimiento de la economía argentina se produce sin que aumenten las inversiones y con la capacidad productiva al límite. Esto es, hay una importante barrera de resistencia no muy lejos del lugar donde nos encontramos ahora, al menos para algunos sectores de la economía, insalvable si no se invierte en bienes de capital y maquinarias que produzcan un aumento de la producción. Por otra parte, no nos podemos olvidar del mayor problema que tiene la Argentina: la inflación. En niveles actuales del orden

²⁰ “El desempleo cae levemente en Argentina”.28/05/2010. Disponible en: www.economiayregiones.com.ar. (Extraído junio 2010)

²¹ “El debate por el poder adquisitivo”. 2/07/10. Disponible en: www.pagina12.com.ar . (Extraído junio 2010)

del 25% anual, la inflación ya ha ingresado en una espiral de la cual será muy difícil y costoso salirse. Las alzas de salarios del orden del 30% promedio no hacen otra cosa que retroalimentar el contexto inflacionario y aumentar los precios de muchos de los productos.²²

Escenario tecnológico

Las nuevas tecnologías han ido evolucionando y son cada vez más demandadas. La práctica de actividad física no es una excepción, y es por ello que cada vez surgen más modalidades que combinan a la perfección lo último en tecnología con la práctica deportiva. En el mercado de aparatos y máquinas para gimnasia se observa hoy en día un cambio permanente con innovaciones constantes tanto en las máquinas como también en las técnicas de gimnasia. En lo que respecta a innovaciones y modificaciones de los aparatos de gimnasia, nos encontramos por ejemplo con nuevas cintas para correr con mejores prestaciones que las anteriores -con capacidad de inclinación para simular pendientes, con computadoras que tomen el ritmo cardíaco, las pulsaciones, el tiempo, los kilómetros corridos-, nuevas bicicletas fijas con nuevas computadoras, entre otros. Estas innovaciones en quipos y máquinas se convierten en aspectos fundamentales para poder brindar el mejor servicio y cubrir las necesidades de los clientes. Por otro lado, adquiere un papel predominante el uso de Internet como medio de búsqueda de información, el cual acelera la transferencia de poder hacia los compradores. De esta manera se vislumbra un cambio de actitud en los usuarios, quienes se tornan cada vez más exigentes e informados, buscan centros que les proporcionen resultados visibles en el corto plazo, profesionales capacitados que les asesoren y brinden un esmerado servicio acompañado de una oferta amplia, innovadora y variada.

Escenario político Legal

En la actualidad no existen leyes que regulan la normativa de las actividades de los gimnasios, solo hay proyectos de ley²³ pero todavía ninguno fue aprobado por lo cual no se

²² Economía Argentina 2010/2011.21/07/10. Disponible en: <http://www.finanzasblog.com.ar/economia-argentina-2010-2011/>. (Extraído septiembre 2010)

esperan grandes cambios en el ámbito legal en el corto plazo. En la Ciudad de Córdoba no existe una ley particular que rija en los gimnasios. Los mismos se encuentran bajo diferentes normas y leyes pertenecientes a otros negocios. Los requisitos para la apertura de un gimnasio son los siguientes:

- ✓ Habilitación Municipal
- ✓ Habilitación de Bomberos (capacidad máxima de personas, salidas de emergencia, entre otros)
- ✓ Servicio Médico (además de contar con un botiquín de primeros auxilios)
- ✓ Disponer de al menos un profesor de educación física
- ✓ En el momento que ingresa un nuevo cliente exigir un certificado de aptitud física y contar con seguro de riesgo civil.
- ✓ El propietario debe registrarse ante la AFIP como responsable inscripto, debe llevar registros contables y sus empleados deben estar correctamente inscriptos.

Escenario natural

No es fácil ser ecológico, pero varios gimnasios están comprobando que cuidando el medio ambiente también pueden ayudar a aumentar sus ingresos. Para sumarse a esta tendencia, las cadenas nacionales de gimnasios están modernizando sus viejas instalaciones y construyendo otros centros más ecológicos. Las renovaciones incluyen mejoras como el reciclaje y la limpieza con productos no tóxicos; y en los proyectos de construcción más grandes, la utilización de materiales bajos en compuestos orgánicos volátiles (COV), otros posconsumo reciclado – como suelos de goma-, y la instalación de calefacción, aire acondicionado y sistemas de ventilación con certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental).²⁴

²³ Ver Anexo

²⁴ “Gimnasios y cuidado del medio ambiente”. 4/05/10. Disponible en: www.ihrsa.org.” (Extraído julio 2010)

La empresa SoprtsArt Fitness (2010), fabricante de equipamientos cardiovasculares y de musculación, desarrollo una sencilla guía práctica que permite a los clubes y gimnasios disminuir el impacto ambiental de su actividad y encarar políticas eco-amigables. De este modo, no sólo se demuestra el compromiso por el medioambiente y la comunidad, sino también se experimentan reducciones en los costos. A continuación se detallan algunas de las recomendaciones que contiene la guía²⁵:

- ✓ Sustituir todos los focos incandescentes por fluorescentes.
- ✓ Polarizar o espejar vidrios para rechazar la entrada de calor, lo cual aliviará el trabajo de los equipos de aire acondicionado, disminuyendo su consumo de energía eléctrica.
- ✓ Usar pisos de bambú en la zona de equipos cardiovasculares. El mismo es considerado ecológico debido a su rápida tasa de crecimiento.
- ✓ Instalar detectores de movimiento para la iluminación en zonas de baños y lockers. Fuera de los horarios pico esto puede ahorrar gran cantidad de electricidad.
- ✓ Usar productos de limpieza amigables con el medio ambiente.
- ✓ Reciclar todos los diarios, revistas, plásticos, pilas, etc.

Escenario sociodemográfico y cultural

El comportamiento de los consumidores ha ido cambiado en los últimos años. Por un lado, ya no es el deseo de esculpir un cuerpo perfecto o de estar en excelente estado físico lo que lleva a la gente al gimnasio. Son, en cambio, el estrés y la defensa personal las dos razones más poderosas que movilizan a los argentinos hacia el deporte. Las actividades que más demandan las personas son aquellas relacionadas con el relax y la descarga de energía.²⁶

Es notable como año tras año aparecen en el mercado mundial de fitness nuevas y más diversas propuestas de entrenamiento, basadas en actividades más específicas e inclusivas

²⁵ "Ideas ecológicas para gimnasios". 6/ 07/10. Disponible en: www.mercadofitnes.com.ar. (Extraído julio 2010)

²⁶ "El estrés lleva más gente al gimnasio". 25/05/09. Disponible en: www.lanacion.com. (Extraído junio 2010)

a la vez, cuyo fin es lograr que una porción mayor de la población pueda realizarlas, eligiendo entre ellas según sus gustos, intereses, necesidades y objetivos.

Según el Consejo Americano de Ejercicios (CAE)²⁷, las tendencias para el 2010 son las siguientes²⁸:

- ✓ **Entrenamiento de bajo costo en casa o en el gimnasio.** Dado que el impacto de la economía seguirá afectando las decisiones de los consumidores. Los gimnasios deberán considerar en sus propuestas que sus clientes tienen un presupuesto más limitado. Entre tanto, el entrenamiento hogareño con pequeños equipos portátiles se tornará más popular.
- ✓ **Sesiones eficientes.** Los entrenamientos más cortos, pero de mayor intensidad, serán más atractivos para las personas ocupadas, que buscan resultados en poco tiempo. Los programas como Boot-Camp estarán entre los más populares ya que permiten quemar muchas calorías y a la vez ganar masa muscular. Los circuitos de entrenamiento, que también combinan fuerza con resistencia, estarán entre los elegidos.
- ✓ **Programas específicos para adultos mayores.** Un número creciente de personas con más de 55 años de edad reconoce los múltiples beneficios de ejercitarse regularmente, como por ejemplo, disminuir su presión arterial y sus niveles de colesterol así como conservar su independencia motriz y su bienestar.
- ✓ **Mayor conciencia sobre fitness y salud.** Ambos asuntos son cada vez más importantes para las empresas y los gobiernos. Habrá una colaboración creciente entre estos actores y la industria del bienestar con el objetivo de enfrentar el avance del sedentarismo y de la obesidad.

²⁷ CAE. Esta entidad promueve los beneficios de la actividad física y protege al consumidor de productos de riesgo y sin eficacia. La entidad, que es el mayor organismo certificado del mundo del fitness sin fines de lucro, proporciona investigaciones y prueba con base científica que revelan las tendencias del mercado.

²⁸ "Tendencias para el 2010". Febrero de 2010. Disponible en: www.mercadofitness.com. (Extraído julio 2010)

- ✓ **Clases especiales de ejercicios.** La danza étnica, el baile con aros, el pole dance y zumba (mezcla ritmos latinos con pasos sencillos) seguirán siendo populares. Por otro lado, las clases que fusionan técnicas también ganarán terreno y, adicionalmente, los gimnasios buscarán ofrecer clases colectivas únicas y exclusivas.

Tendencias de consumo

Si bien salir a caminar es la actividad deportiva que se realiza con mayor frecuencia en todo el mundo, en la Argentina crecen las actividades de gimnasio. Según un informe de The Nielsen Company (2009), salir a caminar es la forma de ejercicio realizada con mayor frecuencia por el 47% de los consumidores encuestados en el nivel mundial. Estos datos surgen de una encuesta *online* realizada por la consultora a más de 26.000 consumidores en más de 52 países. En la Argentina, las caminatas son también el ejercicio más habitual. Sin embargo, al comparar los resultados de nuestro país con el promedio regional, se observa una mayor tendencia al uso de gimnasios, la práctica de deportes en equipo y la realización de yoga o Pilates. Esta tendencia ubica a la Argentina dentro del *top ten* de países con mayor frecuencia en la práctica de ciertos deportes. En el caso de las actividades en el gimnasio, los argentinos se ubican en el puesto número ocho entre los que más realizan esta actividad. Mientras que en el caso de yoga/Pilates, el país se ubica en el séptimo lugar.²⁹

²⁹ "Aumenta el uso de gimnasios".2009. Disponible en: www.lanacion.com.ar. (Extraído agosto 2010)

Conclusión análisis del Macro Entorno

Luego del análisis de los escenarios anteriormente mencionados es posible afirmar que una de las principales variables que impacta de manera directa sobre la industria del fitness es la situación económica por la cual atraviesa el país, caracterizada por un aumento en la inflación. Esta variable origina, por un lado, un incremento en la sensibilidad al precio por parte de los consumidores y por otro, un aumento en los costos operativos de las empresas del sector, especialmente en materia de alquileres y energía eléctrica. Respecto al desarrollo tecnológico, el mismo impacta de forma directa en la Industria provocando importantes cambios en las exigencias y demandas de los consumidores, ante la abundancia de información y la posibilidad de acceder a diferentes medios de búsqueda de información, como lo es el caso de internet, los usuarios se vuelven más exigentes e informados ocasionando mayor poder de negociación por parte de los mismos. Frente a este panorama, para que una compañía prospere en el mercado es necesario que se adapte a estos cambios e innove permanentemente. En relación al escenario sociocultural, es posible observar que existe por un lado, mayor conciencia por parte de las empresas y el gobierno a asuntos relacionados con la salud, y por otro, una creciente importancia, por parte de los argentinos, a aspectos vinculados con el cuidado del cuerpo y la salud. Esta variable impacta de manera positiva en las empresas del rubro, dando a las mismas grandes oportunidades de crecimiento. Por último, cabe mencionar que el escenario natural y político-legal si bien impactan sobre la Industria del fitness el mismo es menor respecto a las variables anteriormente mencionadas. Es importante que las empresas cumplan con los requisitos legales exigidos para la apertura de un gimnasio e incorporen medidas ecológicas, no sólo para disminuir sus costos sino también con la finalidad de contribuir a la protección del medio ambiente y de esta manera, mejorar el posicionamiento de la marca.

De esta manera se puede concluir que resulta imprescindible para las compañías ser flexibles ante los cambios externos de manera tal de poder adaptarse a un entorno cada vez más dinámico y cambiante. La empresa que mejor se adapte a los cambios del entorno y a su vez, a las necesidades de los usuarios o consumidores, conseguirá sobrevivir y crecer a largo plazo.

Análisis del sector

“Desafíos de la Industria del Fitness”³⁰

A pesar de los problemas desencadenados por la crisis mundial, casi la mitad de las dificultades que enfrentan los gimnasios en América Latina tiene directa relación con la gestión de los mismos. Muchos de los inconvenientes que deben superar los empresarios del fitness se originan dentro de sus empresas y son preexistentes a la coyuntura económica.

El 44,7 % de las dificultades que enfrentan hoy los empresarios de gimnasios en la región se relacionan con falencias propias en la gestión de sus negocios y no con problemas ocasionados por la crisis financiera internacional. Estos datos se desprenden de una encuesta auto-administrada realizada por la consultora 4D Investigación de Mercado (2009), con la colaboración de medio centenar de gimnasios de toda América Latina.

Según este estudio, los mayores **inconvenientes internos** para las empresas del sector se relacionan con: el personal (29,9%), ventas-retención-marketing (25,4%), finanzas (23,9%), crecimiento (13,4%) e infraestructura (7,5%).

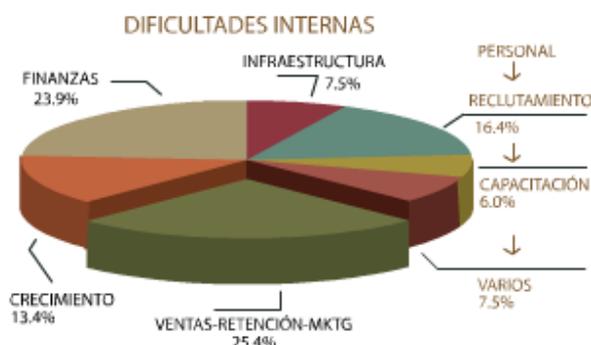


Gráfico 5. “Dificultades internas en la Industria del fitness”. Información extraída de un estudio realizado por la consultora 4D Investigación de mercado, mediante entrevista auto-administrada.

³⁰ “Desafíos y dificultades de la Industria”, 2009. Disponible en www.mercadofitness.com.ar. (Extraído julio 2010)

La principal dificultad interna se relaciona con la gestión de los recursos humanos. El mayor inconveniente en la materia, según los encuestados, es la escasez de profesionales debidamente capacitados, lo cual dificulta a las empresas los procesos de reclutamiento de personal y al mismo tiempo convierte a la capacitación en una tarea necesaria, prioritaria y no siempre fácil. A las dificultades mencionadas se suman otros aspectos vinculados a los recursos humanos como: la alta rotación de empleados, la falta de motivación y de compromiso de estos, la escasez de líderes y otras contingencias vinculadas a la falta de legislación laboral que regule eficazmente al sector.

El segundo grupo de dificultades lo conforman las relacionadas con **ventas, retención y marketing**. Según los encuestados no les resulta nada fácil divulgar sus servicios de manera efectiva para incrementar la cantidad de visitas, mejorar sus índices de conversión de ventas, incrementar sus niveles de retención y de renovación de planes a vencer.

El tercer grupo de dificultades más mencionadas tiene relación con aspectos **financieros** del negocio. Para muchos los costos operativos, especialmente los vinculados con alquileres y salarios, son tan elevados respecto de sus niveles de facturación, que la rentabilidad que obtienen es baja. Y en un contexto inflacionario como el actual, en el que muchos costos internos se han disparado, trasladar ese incremento a los precios de las mensualidades no les resultada nada fácil. Por otro lado, administrar el **crecimiento** no es tarea sencilla tampoco. Varios remarcaron la dificultad que tienen para encontrar locaciones con las características apropiadas para nuevas unidades. Y por último, los encuestados mencionaron las dificultades vinculadas a la **infraestructura** de los establecimientos, en cuanto al tamaño, la ubicación, entre otros.

En cuanto a las **dificultades externas** que atraviesan las empresas del sector, éstas representan 55,3% del total y pueden dividirse en coyunturales y estructurales. Las primeras - 55,3%- fueron originadas por la crisis internacional y las segundas -44,7%- son preexistentes a la situación actual.

Al analizar con mayor detalle las *dificultades externas coyunturales*, es posible observar que los principales inconvenientes para las empresas del sector están vinculados con: el acceso

al capital (37,0%), la retracción de la demanda (30,4%), los costos del equipamiento (26,1%) y la inflación (6,5%).



Gráfico 6. “Dificultades externas coyunturales en la Industria del fitness”. Información extraída de un estudio realizado por la consultora 4D Investigación de mercado, mediante entrevista auto-administrada.

A continuación se describe cada una de las dificultades externas vinculadas a aspectos coyunturales:

Acceso al capital: Las tasas de interés se han disparado y el crédito es cada vez más caro. Según los encuestados, los créditos blandos brillan por su ausencia, lo cual les dificulta tanto expandirse como realizar mejoras.

Retracción de la demanda: Al subir los índices de desempleo y al caer el poder adquisitivo de los consumidores, el mercado se comporta de manera más austera. El temor, la preocupación, la desconfianza y la incertidumbre económica reducen los niveles de demanda.

Costos del equipamiento: La devaluación de las monedas latinoamericanas frente al dólar ha tornado cuesta arriba las inversiones en equipamiento, cuyo costo oscila en función de los movimientos del dólar, porque en muchos casos son productos importados o bien contienen insumos importados.

Inflación: Ésta ha impactado mucho en los costos operativos de las empresas del sector sobre todo en materia de: alquileres y energía eléctrica.

Por su parte, las dificultades externas estructurales más mencionadas fueron: la competencia (37,8%), las altas cargas tributarias (32,4%), la legislación laboral (16,2%) y por último factores socio-culturales (13,5%).



Gráfico 7. “Dificultades externas estructurales en la Industria del fitness”. Información extraída de un estudio realizado por la consultora 4D Investigación de mercado, mediante entrevista auto-administrada.

A continuación se exponen aquellas dificultades externas vinculadas con aspectos estructurales.

En cuanto a la **competencia**, la mayoría coincide en destacar la falta de regulación del sector, que da lugar a la informalidad en la que operan muchos gimnasios, generando una competencia desleal que aplasta los precios, arrastrando al mercado a una guerra depredadora en la que todos pierden.

En relación a las **cargas tributarias**, los excesivos impuestos que deben afrontar aquellas empresas del sector que optan por un esquema formal de trabajo son un dolor de cabeza para muchos empresarios de gimnasios. Sobre todo porque deben competir permanentemente con empresas que no tributan.

Según los encuestados, las leyes existentes que regulan la relación entre las empresas del sector y sus empleados dejan mucho que desear. La mayoría reclama reglas claras y la creación de **leyes laborales** “acorde” a las necesidades de esta actividad.

Por último, en cuanto a aspectos **socio-culturales** muchos empresarios destacaron la falta de conciencia de gran parte de la población respecto a la importancia de la actividad física para su salud. Esto acarrea fundamentalmente tres consecuencias: 1) En general, la población no asiste a gimnasios; 2) el bajo porcentaje de gente que sí lo hace es muy volátil en su comportamiento de consumo, lo cual acentúa la estacionalidad de la demanda; 3) quienes consumen el servicio de un gimnasio están dispuestos a pagar un porcentaje de sus ingresos muy inferior al que destinan a otras actividades vinculadas, por ejemplo, al entretenimiento.

A modo de conclusión es importante mencionar que a lo largo de los últimos años, la economía ha tenido momentos favorables y otros no tan buenos, sin embargo, en este sector uno de los principales obstáculos para alcanzar el éxito es la capacidad para gerenciar profesionalmente el negocio. En esta industria cuando el contexto socio-económico es favorable muchos improvisados se lanzan al mercado, multiplicando la oferta a un ritmo mayor que al que crece la demanda, lo cual aplasta los precios hacia abajo, afectando el retorno de las inversiones. Es así como en escenarios económicos complicados y desfavorables, los empresarios poco profesionales desaparecen, con lo cual la demanda aumenta para el resto que hace las cosas bien. Es por ello que muchas veces se torna necesario trazar un plan de acción de mediano y largo plazo con el objetivo de sobrellevar las dificultades y superar los desafíos mencionados en este apartado. Aquellos gimnasios que enfrenten el desafío se darán cuenta de que tienen que ofrecer a sus clientes más que un simple lugar para entrenar.

Análisis de la Industria: Fuerzas de Porter

El análisis del sector nos permitirá analizar la rentabilidad de la industria. El mismo describe el efecto de las cinco fuerzas de Porter sobre el sector en el cual opera la empresa *el Sendero*.



Gráfico 8. Nivel de apalancamiento de fuerzas de Porter sobre el sector de gimnasios. Elaboración propia.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si bien la oferta de gimnasios se ha multiplicado, diversificado y complejizado, el ingreso de potenciales competidores al sector no representa una gran amenaza. Para poder competir

con las empresas que ofrecen el servicio, los potenciales competidores deben enfrentarse a una serie de barreras de entrada, tales como:

Requerimiento de recursos: Mientras mayor sea la inversión en recursos para ingresar al sector, menor será el número de potenciales competidores. Estos recursos pueden implicar: invertir en tecnología, publicidad, insumos, instalaciones, capital de trabajo especializado y formado, entre otros.

En el caso de un gimnasio, la inversión que debe realizarse en un inicio puede considerarse relativamente alta, ya que se debe comprar equipo de calidad que sea versátil para atraer el interés del futuro usuario y hacer que piense que está inscribiéndose en un lugar profesional, no improvisado. Se calcula que el costo de esto puede fluctuar entre doscientos y cuatrocientos mil pesos sin considerar la renta del local.³¹

Referencia: Tiene que ver con la comunicación “boca a boca”, el más barato y eficaz que se logra a partir de la trayectoria que se posee en el mercado de los gimnasios. Cuando los clientes se sienten completamente satisfechos tienden a propagar sus experiencias. Es por ello, que los nuevos ingresantes deberían ofrecer un margen extra de calidad o brindar un descuento considerable para atraer su propia clientela, lo cual es un riesgo para los mismos, ya que esto se traduce en márgenes de utilidad más bajos.

Incapacidad de tener acceso a conocimientos prácticos de nuevas tecnologías y especializados: En un inicio, para una nueva empresa es difícil adquirir experiencia, capacidad y habilidad necesaria por parte del personal para estar a la altura de sus competidores. Además de tener que contar con el capital necesario para disponer de equipos y herramientas (steps, mancuernas, pesas, colchonetas, barras, entre otros) necesarias para realizar las diferentes actividades.

³¹ “Abre tu propio gimnasio”, 15 /06/2010. Disponible en: www.magnta.com. (Extraído junio 2010)

Rivalidad del sector

El exacerbado nivel competitivo que representa el sector, está compuesto principalmente por pequeños establecimientos de limitado espacio, infraestructura reducida, baja tecnología y atendido prácticamente por el mismo dueño, en donde la primera y única variante competitiva es, en su mayoría, el precio del servicio. Así es como una buena cantidad de éstos no pueden permanecer mucho tiempo sin sufrir la rigurosidad del mercado.

Frente a la elevada competencia, se torna necesario competir por la diferenciación, no sólo del precio, sino también de otras variables relacionadas con la calidad, tecnología, organización, asesoramiento, disponibilidad de horarios, publicidad o imagen corporativa. Estas estrategias competitivas, aplicadas en conjunto, se ven reflejadas posteriormente en la rentabilidad positiva de la empresa.

Amenaza de productos sustitutos

Esta amenaza crece en el sector de los usuarios que buscan realizar cualquier tipo de actividad física, por diferentes motivos, ya sean estéticos, de ocio, de salud, de relajación, con el objetivo de mejorar su calidad de vida, su aspecto psíquico y físico. En el caso de los gimnasios, el perfil de los usuarios define el tipo de gimnasio preferido, es muy fácil optar por sustitutos, esto es cualquier gimnasio que ofrezca desde un servicio básico -como clases aeróbicas y musculación-hasta servicios complementarios -como masajes reductores, sauna, nutrición-. Por otro lado, constan los productos o máquinas de ejercicios que se ofrecen a los usuarios con la facilidad de usarlos en su casa y a cualquier hora.

Influencia de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en esta industria es moderado. Ello radica en que si bien algunos de los insumos requeridos son básicos -como bebidas, indumentaria, entre otros-, también se requiere otro tipo de elementos más complejos como lo es el caso de los equipos y maquinarias. Si bien hay varios proveedores, existe una diferencia de categoría y calidad en cuanto a insumos y elementos ofrecidos por los mismos. Este aspecto marca un poder de apalancamiento mayor hacia los proveedores. Sin embargo, dos aspectos

son fundamentales a tener en cuenta en esta industria; la primera, referida a la ubicación de la empresa y la segunda, a la categoría de la misma. Estos aspectos coadyuvan a aquella empresa que posea estas dos ventajas a tener más poder de apalancamiento, frente a los proveedores, respecto de otra empresa que no lo posea.

Influencia de los clientes

El auge que representa el rubro gimnasios hace que el usuario se encuentre con más opciones cada día, otorgándole de esta manera mayor poder de negociación. En otras palabras, el aumento en la oferta genera una mayor posibilidad de elección por parte del cliente; por ende, éste se vuelve más exigente principalmente en dos aspectos: la personalización y el precio. La personalización hace referencia a que el usuario elige productos o servicios con los que se identifica y con los que está a gusto. Esta tendencia obliga a la máxima personalización en todos los procesos y a generar opciones para que el usuario pueda elegir. Exige también ser muy flexibles y saber adaptarse a las necesidades de cada persona. Por otro lado, la exigencia en precio hace referencia a que el cliente es cada vez más consciente de que puede encontrar buenos productos y servicios a buen precio. Es decir, comprar barato ya no significa renunciar a la calidad. Ahora el usuario exige calidad al mejor precio, y lo hace absolutamente con todos los productos y servicios que consume.

“Resumen análisis del Sector”

Cinco Fuerzas	Calificación				Motivo
	F	MF	MD	D	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	x				Debido a la elevada inversión en recursos para ingresar al sector.
Rivalidad del sector			x		Debido a la existencia de numerosas empresas. Esto genera que en distintas ocasiones se termine compitiendo por precio.
Amenaza de productos sustitutos				x	Dada la cantidad de alternativas a la hora de optar por una u otra empresa.
Influencia de los proveedores		x			Dado que depende de la calidad y la categoría del mismo.
Influencia de los clientes				x	Al existir una elevada oferta, el usuario posee mayor capacidad de elección.
Conclusión general	Las fuerzas que más impactan en el sector tienen que ver con el poder de apalancamiento de los clientes y de productos sustitutos. Por otro lado, la influencia de los proveedores presenta un impacto moderado y un bajo impacto la entrada de nuevos competidores. Como resultado de la combinación de estas fuerzas se puede decir que existe una alta rivalidad en el sector y que para que la empresa pueda hacer frente a la misma es necesario que planifique a mediano y largo plazo de manera que pueda advertir el poder de los diferentes actores en el sector y trazar acciones que le permitan afrontar los desafíos.				

Tabla 1. “Resumen análisis del Sector”. Elaboración propia.

Referencias

F:	Favorable
MF:	Medianamente favorable
MD:	Medianamente Desfavorable
D:	Desfavorable

Tabla 2. “Referencias resumen análisis del Sector”. Elaboración propia.

Análisis del Mercado

En este apartado se realizará un riguroso estudio del mercado en sus dos aspectos más generales: su estructura y naturaleza.

Estructura del Mercado: Oferta

Tamaño de la oferta

La industria del fitness se expande en la Argentina de la mano de cadenas de gimnasios nacionales y extranjeras. Hoy funcionan unos 4500 centros deportivos y cerca de 1.125.000 personas están inscriptas en un gimnasio o club³². Según Guillermo Vélez, titular de Mercado fitness (2009), la gente es cada día más exigente y tanto las grandes cadenas como los pequeños centros de entrenamiento seguirán incorporando socios si ofrecen más y mejores servicios y máquinas modernas.

Análisis de la etapa de ciclo de vida del mercado

El ciclo de vida del producto (CVP) es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Dentro del concepto de ciclo de vida se puede analizar el ciclo de vida de la categoría de servicios, en este caso los gimnasios, el cual se encuentra en la etapa de "madurez". Algunas de las características de esta etapa son:

- ✓ Las ventas siguen creciendo, pero a menor ritmo.
- ✓ Las técnicas de fabricación están muy perfeccionadas
- ✓ Los costes de fabricación son menores.
- ✓ Gran número de competidores.
- ✓ Las líneas de producto se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales

³² "Los gimnasios crecen por todo el país". Octubre 2009. Disponible en: www.emprendedor.xxi.coop. (extraído julio 2010)

- ✓ Bajan los precios de venta; puede llegarse a la lucha de precios.
- ✓ Gran esfuerzo comercial para diferenciar el producto.

Se considera que el mercado es maduro dada la elevada oferta que existe en la actualidad, en donde la rivalidad entre competidores en muchas ocasiones rescinde en una guerra de precios. Asimismo, esta etapa se caracteriza por la existencia de numerosos sustitutos, es necesario realizar más inversiones en publicidades y promociones para diferenciar el producto/ servicio de la competencia y así atraer nuevos segmentos de interés, se producen cambios en las necesidades o preferencias de los consumidores, entre otros. Con respecto a la empresa también es posible afirmar que el mercado se encuentra en una etapa de madurez ya que se ve reflejado en sus utilidades, si bien las mismas fueron en aumento desde el año 2007 a partir del año 2009 las utilidades comenzaron a disminuir.

Análisis de grupos estratégicos

Si bien existen diversos grupos estratégicos en zona Norte de la Ciudad de Córdoba, *el Sendero* compite principalmente con gimnasio Dinosaurio Mall y Sui Generis, tanto por la infraestructura como por servicios ofrecidos.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de *el Sendero* y sus principales competidores. El mismo contiene la trayectoria que posee cada gimnasio, los perfiles de los clientes a los cuales se dirigen, las ventajas y desventajas y las estrategias que implementan. Luego, se presenta un cuadro con los servicios ofrecidos tanto de la empresa en estudio como de sus competidores directos.

Cuadro comparativo de competidores directos³³

Variables	<i>el Sendero</i>	Sui Generis	Dinosaurio Mall
Trayectoria	Posee dos sedes. Comenzó sus actividades en el año 1972. En cambio, sede Cerro de las Rosas inauguró en el año 1993.	Cuenta con una sola sucursal. Inauguración en el año 1980.	Posee una sola sucursal. Desde mayo de 2009 funciona como un gimnasio tercerizado.
Características de los clientes y segmentos a los cuales se dirigen.	Las personas que concurren A este gimnasio son de diferentes edades, en promedio oscilan entre los 18 y los 65 años de edad. En general, las personas que asisten al este gimnasio son de nivel socio económico medio-alto y alto. Proviene, en su mayoría, de barrios de alto poder adquisitivo, principalmente zona Norte y barrios cerrados aledaños a la empresa. Son personas interesadas principalmente en la salud y en llevar una calidad de vida saludable y equilibrada	Las personas que concurren a este Gimnasio van desde Los 3 años hasta los 85 años de edad. Esto se debe a la diversidad de actividades con las que cuentan, que van Desde musculación, Yoga hasta natación y Taebo. Por lo general, las Personas que concurren A este gimnasio son del Cerro de las Rosas o de Countries aledaños a la Zona donde se encuentra el gimnasio. Estos son en su mayoría Profesionales y comerciantes.	Apunta a personas que poseen un nivel adquisitivo elevado. Las cuales concurren al gimnasio con la finalidad de sociabilizar. En general, son de zona norte y de countries.

³³ Información extraída de entrevistas en profundidad y Mystery Shopper

<p>Ventajas</p> <p>Desventajas</p>	<p>Ventajas:</p> <p>Trayectoria</p> <p>Ubicación.</p> <p>Desventajas:</p> <p>menos servicios ofrecidos.</p>	<p>Ventajas:</p> <p>Posee más amplitud</p> <p>En cuento a servicios</p> <p>Ofrecidos.</p> <p>Desventajas:</p> <p>Ambientación poco moderna.</p> <p>Precio muy elevado.</p>	<p>Ventaja:</p> <p>Posee servicio de personal</p> <p>Trainer, dictado de clases</p> <p>Personalizadas.</p> <p>Desventajas:</p> <p>Inadecuada distribución de los espacios destinados a la realización de las distintas actividades. Carece de planes que combinen musculación con clases aeróbicas.</p>
<p>Estrategias</p>	<p>Diferenciación por Localización (Avenida Rafael Núñez)</p>	<p>Posee una sólida estrategia de posicionamiento.</p>	<p>Atención personalizada.</p>

Tabla 3. “Cuadro comparativo de competidores directos de *el Sendero*”. Elaboración propia.

Cuadro comparativo por servicios ofrecidos³⁴

Actividades	el Sendero	Sui Generis	Dinosaurio Mall
Musculación	x	x	x
Localizada	x	x	x
Aerobox	x	x	
Step	x	x	x
Ritmos	x	x	x
Stretching	x		
Yoga		x	x
Indoor Bike	x	x	x
Taebo		x	
Acuagym		x	
Cardio kickbox			x
Pilates		x	x
Servicios Complementarios			
Cama solar		x	x
Sauna	x	x	x
Bar		x	
Masajes		x	x
Guardería		x	
Nutrición			x
Servicio de Emergencias	x	x	x*

* Se requiere de certificado médico para inscribirse.

Tabla 4. “Cuadro comparativo por servicios ofrecidos”. Elaboración propia.

³⁴ Información extraída de Mystery shopper

Participación de mercado por competidores

Debido a que no existe una cámara de gimnasio que los agrupe ni estadísticas oficiales se realizaron entrevistas a los principales competidores de *el Sendero* a fin de conocer la participación de mercado de cada gimnasio de zona Norte de la Ciudad de Córdoba.

Promedio mensual de clientes³⁵

<i>el Sendero</i>	650
Dinosaurio Mall	500
Sui Géneris	1000
Otros	350

Tabla 5. Promedio mensual de clientes en gimnasios de zona Norte. Información extraída de entrevistas a gerentes de Dinosaurio Mall, Sui Géneris y *el Sendero*.

³⁵ Datos proporcionados mediante entrevista personal a gerentes de los principales competidores de **el Sendero**. Luego se realizó una estimación sobre la participación total en zona Norte de la Ciudad de Córdoba.

A continuación se presenta un gráfico comparativo respecto a la participación de mercado que posee cada gimnasio en zona Norte de la Ciudad de Córdoba.



Gráfico 9. "Participación de mercado por competidores en zona Norte de la Ciudad de Córdoba". Elaboración propia con datos extraídos de entrevistas a los gerentes de los principales competidores de *el Sendero*.

Competidores directos por ubicación geográfica.

A continuación puede observarse un plano con la ubicación de *el Sendero* y sus principales competidores en zona Norte. En el mismo es posible observar que si bien las tres empresas se encuentran muy cercanas, *el Sendero* posee una ubicación estratégica frente al Sui Géneris y gimnasio Dinosaurio Mall. Ello radica en que el mismo se encuentra sobre la Avenida Rafael Núñez, caracterizada por ser una de las avenidas más importantes de la Ciudad de Córdoba.

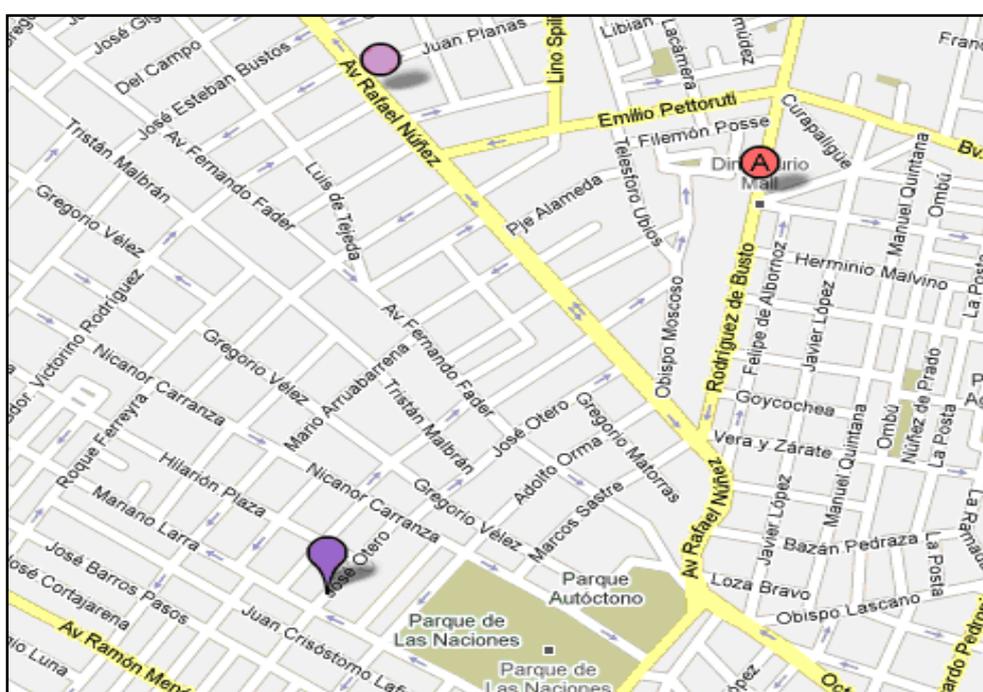


Gráfico 10. Plano de ubicación de competidores directos de *el Sendero*. Elaboración propia con Google maps.

- El Sendero.
- Gimnasio Dinosaurio Mall.
- Sui Géneris.

Conclusión de la Estructura del Mercado

Luego de realizar un exhaustivo análisis de la estructura del mercado es posible realizar las siguientes aseveraciones, a saber:

En relación a infraestructura, servicios ofrecidos y nivel de profesionalismo *el Sendero* se asemeja a sus principales competidores. Sin embargo, Sui Generis y Dinosaurio Mall poseen mayor variedad de servicios, principalmente complementarios, frente a *el Sendero*. En el caso de Sui Generis este hecho se ve reflejado en la mayor participación del mercado en comparación con el resto de gimnasios de zona Norte de la ciudad de Córdoba. Ello radica principalmente en la variedad de servicios ofrecidos, tanto básicos como complementarios, el cual se dirige a una franja etaria más amplia -de 3 a 85 años de edad- que la de sus respectivos competidores dando la posibilidad, por ejemplo a aquellas personas que poseen hijos pequeños dejarlos en la guardería mientras realizan sus ejercicios.

Por su parte, *el Sendero* cuenta con dos ventajas competitivas por encima de sus principales competidores: por un lado, la trayectoria y prestigio de la marca, dado que el gimnasio cuenta con mayor experiencia en el rubro del fitness – treinta y ocho años de trayectoria- respecto de sus principales competidores y por otro lado, la estratégica ubicación sobre la importante avenida Cerro de las Rosas que le otorga un substancial status frente a los demás gimnasios de zona Norte.

Por último cabe agregar que en mercados maduros caracterizados por la elevada oferta y productos sustitutos, si bien es necesario que exista cierta variedad en los servicios ofrecidos, es fundamental que el nivel de atención al cliente sea continuo y personalizado, teniendo en cuenta las necesidades y deseos particulares de los consumidores, acompañado de propuestas promocionales y comunicacionales atractivas para ellos, de forma tal de lograr no sólo mantenerse a largo plazo sino además continuar creciendo.

Naturaleza del Mercado: Demanda

Actividades más demandadas en el mercado

Según un estudio realizado por la consultora 4D investigación de mercado³⁶ (Febrero de 2010) a 182 empresarios y profesionales de Argentina y países vecinos, la parte de musculación y cardio es la más concurrida en gimnasios y clubes (49.5%). Mientras que las salas de fitness grupal ocupan el segundo lugar en concurrencia (40,7%). Esto explica por qué el entrenamiento de fuerza con aparatos o peso libre figura al tope de la lista de actividades más demandadas, según el 60% de los consultados, seguido por el entrenamiento aeróbico con cintas, bicicletas o elípticos (56,6%) el ciclismo indoor (41,2%), las clases cuerpo-mente (39.6%) y las de ritmos (37.4%). Lo sorprendente es que otras actividades más novedosas, que han tenido una notable difusión en los últimos tiempos, están aún lejos de los niveles de concurrencia del grupo de los más demandados. Éste es el caso por ejemplo del entrenamiento funcional (10.4%), los circuitos express de treinta minutos (8.8%) y las plataformas vibratorias (7.7%). Por el contrario, otras actividades más antiguas, que llevan más tiempo de desarrollo y han logrado un buen posicionamiento en el mercado, figuran todavía entre los diez más demandados: localizada tradicional (37.5%), localizada con barras (27.5%), fitness de combate (26.3%) y personal training y step (13.7%).

A continuación se exponen dos gráficos que tienen por finalidad revelar cuáles son las actividades más demandadas y de mayor crecimiento, y cuáles las de menor crecimiento.

³⁶ "Actividades más demandadas en el mercado". Febrero 2010. Disponible en: www.mercadofitness.com.ar. (Extraído julio 2010)

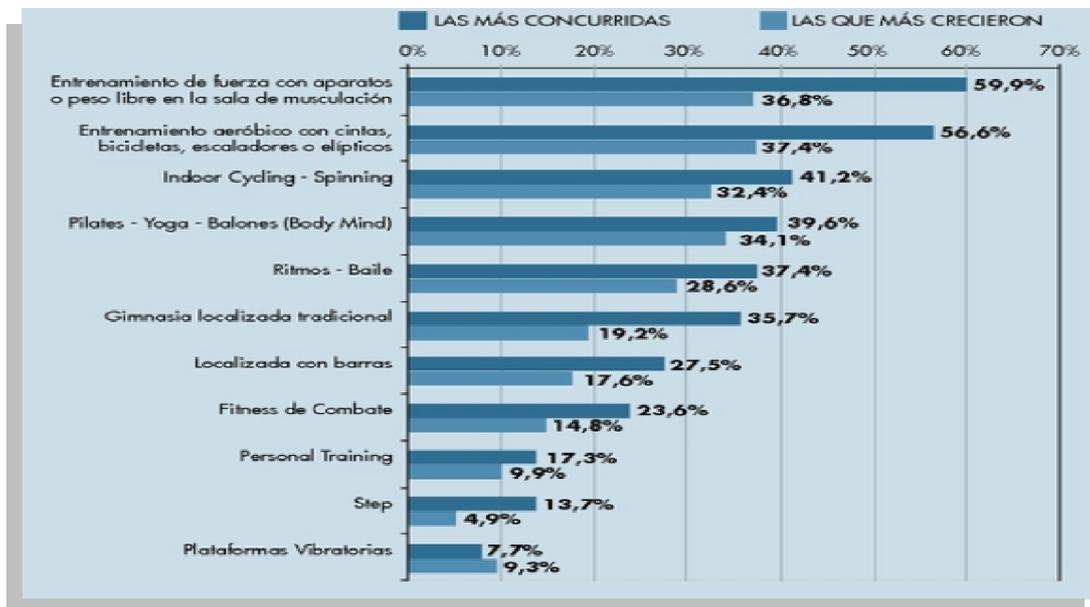


Gráfico 11. “Actividades más demandadas”. Información extraída de revista Mercado fitness, febrero 2010.



Gráfico 12. “Actividades menos demandadas”. Información extraída de revista Mercado fitness, febrero 2010.

Micro Segmentación³⁷

En este apartado se procede al análisis de los distintos segmentos que componen al mercado. La segmentación está basada principalmente en criterios sociodemográficos y de necesidades que se buscan satisfacer por medio de la actividad física.

Saludables: En su mayoría son hombres y mujeres, cuya edad oscila entre los 25 y los 80 años, con un nivel socioeconómico medio-alto, alto. Preocupados principalmente por cuestiones relacionadas al cuidado de la salud y la vida sana.

Estéticos: En su mayoría son personas de entre 18 y 30 años de edad, de nivel socioeconómico medio-alto y alto, que asisten al gimnasio con la finalidad de verse y sentirse mejor respecto a su aspecto físico.

Socializadores: Se refiere a aquellas personas que asisten al gimnasio por el hecho de relacionar el mismo con compartir con sus amigos y/o familiares, entablar conversaciones y pasar un “buen momento”. En su mayoría, son profesionales, por lo general de 40 años en adelante, que posteriormente o precedentemente de su jornada laboral concurren al gimnasio con el fin de distenderse y relacionarse.

Buscadores de tiempo libre: Se refiere a aquellas personas de nivel socioeconómico medio alto y alto, que concurren al gimnasio como un hobby, en su tiempo libre, como modo de distracción, de relajación y de distenderse de la rutina del día a día.

³⁷ Micro segmentación de carácter inferencial, en base a datos obtenidos de investigación exploratoria y entrevistas realizadas a gerentes de distintos gimnasios de zona Norte, de elaboración personal.

Conclusión de la Naturaleza del Mercado

De acuerdo con el presente apartado es posible observar que las actividades más demandadas muestran una relación directa con las características socio demográficas y necesidades a cubrir de las personas. El perfil de los consumidores determinará no sólo las actividades a realizar en base a sus necesidades sino también el lugar para realizar dichas actividades. Así, mientras los más jóvenes realizan actividades de fuerza y ritmos con el fin de lucir atractivos y saludables los adultos mayores optan por actividades de bajo impacto, como yoga y taichi con el fin de mantenerse saludables. Como se puede observar en el gráfico anteriormente expuesto las actividades que más crecimiento han tenido en este último tiempo son: entrenamiento de fuerza con aparatos (59,9%), entrenamiento aeróbico con cintas, elípticos (56,6%) spinning (41,2%), pilates, yoga (39,6%) y ritmos (37,4%). La diversidad de actividades demandadas refleja un mercado amplio y diversificado, en el cual se suman día a día nuevas técnicas acorde a las necesidades y perfiles de las personas. Este hecho constituye para los gimnasios una oportunidad de continuar creciendo y ampliando sus servicios de acuerdo a las necesidades particulares de una amplia franja etaria.

Presentación de la Empresa

El Sendero inició sus actividades en el año 1972 como un proyecto familiar en pleno centro de la ciudad de Córdoba. Actualmente, cuenta con dos sedes ubicadas respectivamente en Avenida Rafael Nuñez y Avenida General Paz. Ésta última comenzó con yoga como pilar fundamental, pero luego fue incorporando otras disciplinas deportivas como por ejemplo, Streching, Musculación, Clases Aeróbicas, Spinning entre otros. Por otro lado, la sede de Avenida Rafael Nuñez inauguró en el año 1993 y desde su comienzo funcionó con las mismas actividades de la Casa Matriz, con excepción de yoga. Esto se debe a que el local del Cerro de las Rosas no cuenta con los espacios y la ambientación especial necesaria para lograr un buen resultado y excelencia como lo es el caso del local de Avenida General Paz. Sin embargo, cabe destacar que los clientes pueden disponer indistintamente del uso de cualquiera de las dos sedes dependiendo de sus comodidades.

Desde sus comienzos la empresa centró toda su atención en el cliente por medio de la calidad y calidez de sus profesionales, la incorporación de aparatos y equipos de última generación, y por poseer un nivel adecuado de confort en sus instalaciones. El Sendero cuenta con un área destinada a la musculación, dos salones consignados al desarrollo de las clases, vestuarios con duchas y dos saunas (uno seco y otro húmedo).

La empresa se propone crear un espacio propicio para mejorar el estado físico, psíquico y estético de las personas y así continuar creciendo. El mensaje que *el Sendero* intenta transmitir va más allá de lograr una mejora estética; enfatiza la cuestión de la salud y el bienestar.

Estructura organizativa de *el Sendero*

El Sendero cuenta con una simple estructura organizativa. A nivel directivo se encuentra Juan Pablo Molluso, hijo del fundador de la empresa, quien se encarga de coordinar el equipo de trabajo, negociar con proveedores, entre otros. En cuanto a la recepción, la misma está conformada por dos personas, una por la mañana y otra por la tarde. Ellas se encargan de proporcionar información tanto a potenciales clientes como a los actuales clientes del gimnasio. Por otro lado, se encuentra el personal de limpieza quien se encarga de mantener los equipos y elementos de gimnasia en perfectas condiciones, así como también la estructura edilicia. Por último el equipo de trabajo está conformado tanto por los profesores que dictan las clases de gimnasia como por los profesores que asesoran en la parte de musculación.

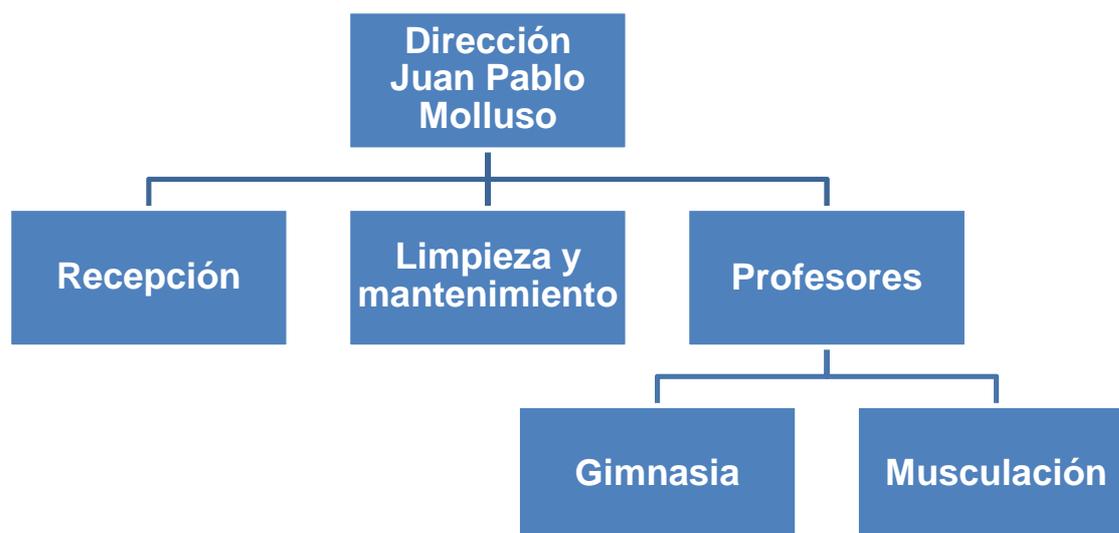


Gráfico 13. Estructura organizativa de *el Sendero*, sede Cerro de las Rosas. Elaboración propia.

Análisis del mercado meta de consumidores³⁸

El segmento al cual se dirige *el Sendero* en la actualidad, es el segmento de los “saludables”. También, pero en menor medida se dirige al segmento de los “estéticos”³⁹. Ambos segmentos han demostrado una constante evolución en cuanto a su demanda del servicio. Esto es así debido a que las personas que concurren a *el Sendero* son un público preocupado primordialmente por la salud y la calidad de vida, razón principal por la que concurren al gimnasio. También, pero en menor medida, buscan modelar su cuerpo. Si bien los clientes que asisten al gimnasio son de diferentes edades, en promedio oscilan entre los 18 y los 65 años de edad, en su mayoría hombres y mujeres de clase social alta y media-alta. Habitan en Córdoba Capital, en barrios de alto poder adquisitivo, principalmente zona Norte y barrios cerrados aledaños a la empresa. En general, las personas que asisten al gimnasio son estudiantes universitarios y profesionales que buscan relajarse, distenderse del estrés originado por su actividad. Además de otorgarle importancia a aspectos relacionados con el bienestar, también buscan en el gimnasio un lugar para sociabilizar, entretenerse, divertirse, relajarse y mantenerse en forma.

³⁸ Información obtenida de investigación exploratoria de realización personal.

³⁹ El principal segmento de interés es el grupo de los saludables. Ello radica en que de las catorce personas entrevistadas, once respondieron que realizan actividad física principalmente para mejorar su salud y calidad de vida. Asimismo, se dirige al segmento de los estéticos, ya que si bien no representa una prioridad para la totalidad de entrevistados, de una u otra manera se tomaba en consideración. Nueve personas mencionaron su interés por el físico, sin embargo, una porción muy pequeña lo mencionó como el motivo principal por el cual asiste al gimnasio.

El Sendero: servicios e instalaciones

De acuerdo a la estructura edilicia que posee *el Sendero*, el mismo cuenta con una distribución estratégica en cuanto a la ubicación y destino que se les atribuye a los salones. Ello es así, ya que las actividades que concentran mayor cantidad de gente durante todo el día, como lo es el caso de la sala de musculación, se encuentran ubicados a la vista de cualquiera que pase por la Avenida Rafael Nuñez. Por otro lado, los salones destinados a las clases aeróbicas se encuentran fuera del alcance de las personas que pasan por la avenida. Esto se debe a que son actividades esporádicas, las cuales tienen mayor ocupación en horarios claves, pero está vacío la mayor parte del día, lo cual no causa buena impresión en potenciales socios. Esto se convierte en una ventaja competitiva para el gimnasio, ya que todos los sectores del mismo se encuentran netamente integrados.

El Sendero, en su sede Cerro de las Rosas, cuenta con los siguientes servicios:

Musculación

La sala de musculación representa el 50% del espacio total que posee el gimnasio. El mismo está equilibrado entre espacio libre y superficie real de máquinas. En cuanto a la ubicación de las máquinas éstas se encuentran agrupadas según grupos musculares, es decir, pecho, piernas, brazos, entre otros. De este modo se pretende que el usuario comprenda más fácilmente su rutina y tenga un mejor acercamiento hacia la actividad.

Dictado de Clases

El Sendero ofrece una amplia gama de actividades, las cuales se presentan a continuación:

- ✓ Aerobox
- ✓ Indoor-bike
- ✓ Localizada
- ✓ Ritmos
- ✓ Stretching
- ✓ Sauna

Planes del gimnasio

✓ Pase Libre Full

El pase libre full consiste en asistir al gimnasio los días que uno disponga y en los horarios que uno elija. Mediante este plan es posible hacer uso de las clases de gimnasia, los aparatos de última generación que posee el gimnasio; siempre con el asesoramiento de su grupo de profesores. El pase libre full incluye el uso ilimitado de cintas de correr y además para terminar relajado, “te obsequia” el sauna (seco y húmedo).

También es posible elegir entre las siguientes opciones:

PLAN	MESES	PRECIO
Platino	12 meses	\$1260
Oro	6 meses	\$720
Mensual		\$150

Tabla 6. Precio de los planes - pase libre full- del gimnasio. Tarifas establecidas en Junio de 2010. Elaboración propia.

✓ Pase Libre

El pase libre le propone a sus socios disfrutar el gimnasio los días que ellos deseen en los horarios que elijan. Mediante este plan es posible tomar clases de gimnasia, hacer uso de los aparatos y disponer de los saunas (seco y húmedo).

También es posible elegir entre las siguientes opciones:

PLAN	MESES	PRECIO
Platino	12 meses	\$900
Oro	6 meses	\$540
Mensual		\$110

Tabla 7. Precio de los planes – pase libre- del gimnasio. Tarifas establecidas en Junio de 2010.
Elaboración propia

Plan Familiar

El gimnasio ofrece grandes beneficios a aquellos grupos familiares, los cuales se hacen de acuerdo al número de familiares que concurren al establecimiento que asistan al gimnasio, a partir de cuatro personas. Estos consisten en importantes descuentos del 15% y el 20% en pase libre full, con cinta aeróbica ilimitada y pase libre mensual.

Plan Corporativo

Para empresas que se preocupan por la calidad de vida de su equipo, *el Sendero* brinda planes corporativos de acuerdo a las necesidades de sus empleados. Los mismos, cuentan con importantes descuentos los cuales varían de acuerdo a la cantidad de personas, la duración de los planes y la forma de pago.

Comunicación

El Sendero lleva a cabo sus acciones de comunicación a través de publicidades, promociones, marketing directo, relaciones públicas y campañas de comunicación, Internet, entre otros. Sin embargo, sólo algunas se utilizan durante todo el año, mientras que otras sólo en épocas especiales.

En relación a las publicidades, las mismas se llevan a cabo en temporada alta, en los meses de septiembre y octubre principalmente. También se realizan en otras épocas del año pero sólo en ocasiones especiales, como por ejemplo para día del amigo. Por otro lado, en relación a las promociones, ocurre lo contrario, aumentan en temporada baja al disminuir considerablemente la cantidad de clientes y con la finalidad de mantener un promedio aceptable de los mismos. Las promociones consisten principalmente en importantes descuentos realizados a grupos familiares, grupos corporativos, a clientes que efectúen planes anuales, entre otros. Por otro lado, realizan promociones en épocas especiales como por ejemplo para el día del padre, aquellos clientes del gimnasio pueden, durante ese mes, invitar a sus padres a asistir al gimnasio una semana gratis con el objetivo de conocer los servicios e instalaciones del mismo. Igualmente, en temporada baja realizan promociones del tipo 2x1, pagas un mes y vas dos, entre otros.

A continuación se detallan los medios utilizados por la empresa para comunicar sus promociones y/o publicidades:

- ✓ Radio (Grupo Shopping)
- ✓ Revista Aquí vivimos
- ✓ Gráfica en la Vía Pública (ubicadas en zonas aledañas al local)
- ✓ Suplemento Em, de la Voz del Interior (el cual trata sobre aspectos relacionados a la salud, belleza, ejercicios para realizar, entre otros)
- ✓ Eventos (como por ejemplo festejar día de la primavera con los clientes, realizar sorteos para el día del amigo).

Por otro lado, la empresa comunica de forma permanente a través de su fuerza de ventas, el propio establecimiento, su página Web y el material entregado tanto a clientes actuales como potenciales.

En relación a la estrategia de comunicación que utiliza el gimnasio depende de la temporada (alta, media, baja) del año. Por un lado, utiliza estrategias de aspiración (pull strategy), a través de publicidades dirigidas al consumidor final con el propósito de incentivar la compra de sus clientes. Por otro lado, en temporada baja, *el Sendero* utiliza estrategias promocionales que tienen por finalidad mantener el consumo del producto/servicio.

Análisis de Ventas

A continuación se presenta un cuadro con la *cantidad de clientes* que asistieron al gimnasio en el año 2007, 2008 y 2009. El mismo proporciona información tanto de la cantidad de clientes que acudieron a *el Sendero* por mes como la suma de clientes que acumuló en el año⁴⁰.

	Año	Año	Año
	2007	2008	2009
Enero	350	390	400
Febrero	420	450	430
Marzo	490	520	550
Abril	520	580	570
Mayo	550	610	630
Junio	620	630	650
Julio	600	640	550
Agosto	780	830	790
Septiembre	810	910	850
Octubre	850	870	890
Noviembre	810	820	850
Diciembre	600	650	680
Total	7400	7900	7840

Tabla 8. Cantidad de clientes mensuales que asisten a *el Sendero*.

⁴⁰ Datos proporcionados por la empresa.

A continuación se presenta un gráfico de la cantidad de clientes que concurrieron mensualmente al gimnasio durante el año 2007, 2008 y 2009. El presente análisis tiene por finalidad comprender que, si bien existen ciertos ciclos que se repiten año a año, los mismos son ocasionados tanto por factores estacionales como otros factores exógenos a la empresa, tales como: cambios en el ingreso de los consumidores, modificación en los precios de la competencia, la situación económica del país, entre otros. Estos últimos factores contribuyen a disminuir o aumentar las irregularidades en las ventas ya existentes año a año.

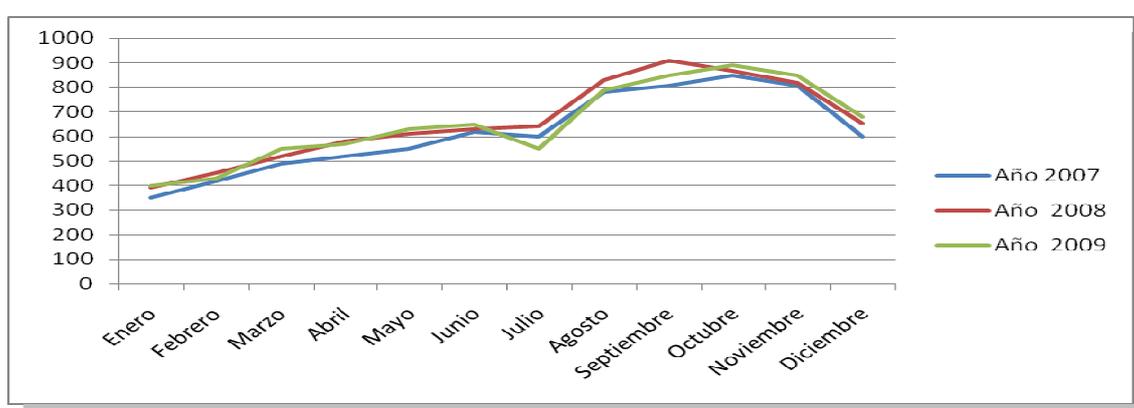


Gráfico 14. Evolución de la cantidad de clientes que asistieron al gimnasio mensualmente en el año 2007, 2008 y 2009. Elaboración propia.

Según los datos proporcionados por la **tabla 7** se puede revelar que durante los meses de enero, febrero, marzo y hasta julio la demanda crece lentamente para llegar a su pico máximo a partir de los meses de agosto, septiembre, octubre hasta diciembre. Es notable como en el año 2007 hay un crecimiento del 0.54% en el bimestre septiembre-octubre, el cual representa en el año 2008 un 1,01% y un 0.87% en el 2009. Sin embargo, estos datos reflejan las irregularidades en las ventas. No sólo de un mes a otro, sino también de un año respecto a otro. Si bien se observa un crecimiento en todos los años durante los meses de agosto-septiembre-octubre, es importante destacar como bajó la demanda del año 2009 respecto al 2008. Esto se relaciona con factores como la situación económica del país, la inflación, el poder adquisitivo de las personas, los precios del gimnasio y de sus competidores, el nivel de empleo, entre otros. Además la variable estacional influye de manera considerable en la cantidad de clientes que asisten al gimnasio. Las personas comienzan a cuidarse a partir de agosto hasta diciembre con el fin de llegar bien al verano. Sin embargo, esta demanda decae

de manera considerable en los meses de enero hasta julio. Es notable como la situación de la empresa se ve fuertemente influida por estas variables, como consecuencia de ello, hay momentos del año o de un año a otro que puede que su margen de ganancia se vea disminuido.

A continuación se presenta un cuadro que contiene información sobre el total de ingreso facturado en cada uno de los meses del año 2008 y 2009. Siendo la facturación total de la empresa, sede Cerro de las Rosas, de \$697.052,00 aproximadamente en el año 2008 y \$ 810.448,00 aproximadamente en el año 2009.⁴¹

Mes	Año 2008	Total ingreso facturado	Año 2009	Total ingreso facturado
Enero	390	\$ 34.182,00	400	\$ 42.880,00
Febrero	450	\$ 39.420,00	430	\$ 46.096,00
Marzo	520	\$ 45.540,00	550	\$ 58.960,00
Abril	580	\$ 50.820,00	570	\$ 61.104,00
Mayo	610	\$ 53.430,00	630	\$ 67.536,00
Junio	630	\$ 55.200,00	650	\$ 69.680,00
Julio	640	\$ 56.070,00	550	\$ 58.960,00
Agosto	830	\$ 77.720,00	790	\$ 84.688,00
Septiembre	910	\$ 79.710,00	850	\$ 91.120,00
Octubre	870	\$ 76.200,00	890	\$ 65.408,00
Noviembre	820	\$ 71.820,00	850	\$ 91.120,00
Diciembre	650	\$ 56.940,00	680	\$ 72.896,00

Tabla 9. Total ingreso facturado por mes en el año 2008 y 2009. Elaboración propia.

⁴¹ De acuerdo a información proporcionada por la empresa de conformar un 8% aquellos clientes que abonan anualmente y el resto mensualmente fue posible calcular la facturación conociendo los precios de las cuotas del año 2009 y los precios de las cuotas del gimnasio hasta junio de 2010. Siendo los valores de \$90 planes mensuales y \$720 planes anuales (representando un precio de \$60 mensuales) en el año 2008 y de \$110 planes mensuales y \$900 planes anuales (representando un precio de \$75 mensuales) en el año 2009.

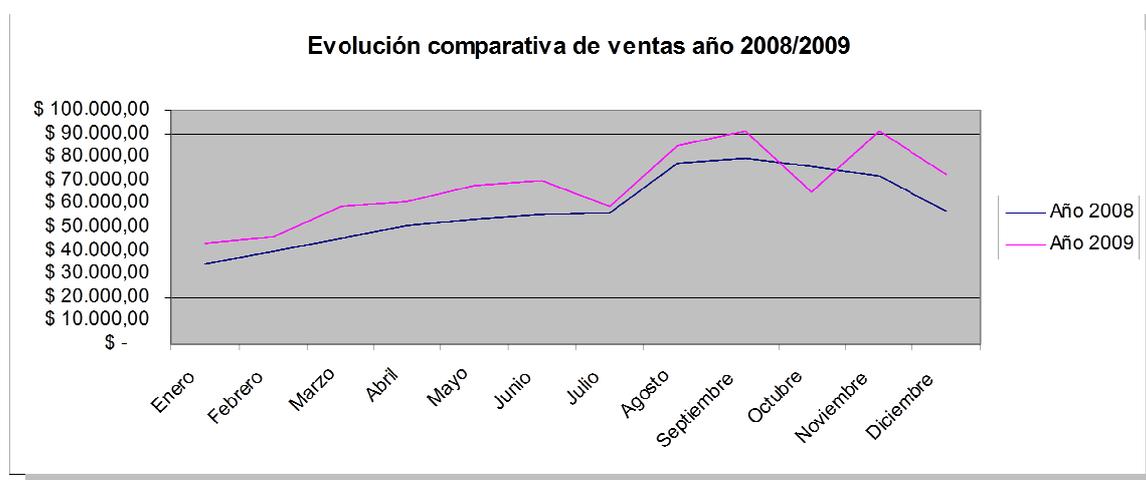


Gráfico 15. “Evolución comparativa de ventas año 2008 y 2009.” Elaboración propia.

A continuación se expone una tabla y un gráfico de la cantidad demandada por año en cada trimestre. El mismo presenta información de la demanda desestacionalizada, el propósito de dicho análisis es observar las variaciones existentes en cada trimestre sin la influencia estacional. De esta forma, resulta más sencillo comprender el impacto que posee el factor estacional sobre las ventas de la empresa.

Trimestres	Año 2007	Año 2008	Año 2009
1	609	658	667
2	606	653	663
3	624	679	624
4	623	645	667

Tabla 10. “Cantidad demandada por trimestre sin la influencia del factor estacional.” Elaboración propia.

Por medio del gráfico puede observarse cómo fue variando la demanda de un año respecto de otro en cada uno de los trimestres y así comprender mejor cómo influyen las variables anteriormente mencionadas. Es notable como año a año la demanda ha ido creciendo, a pesar de la disminución de la misma de un 1% en el año 2009 respecto al anterior.

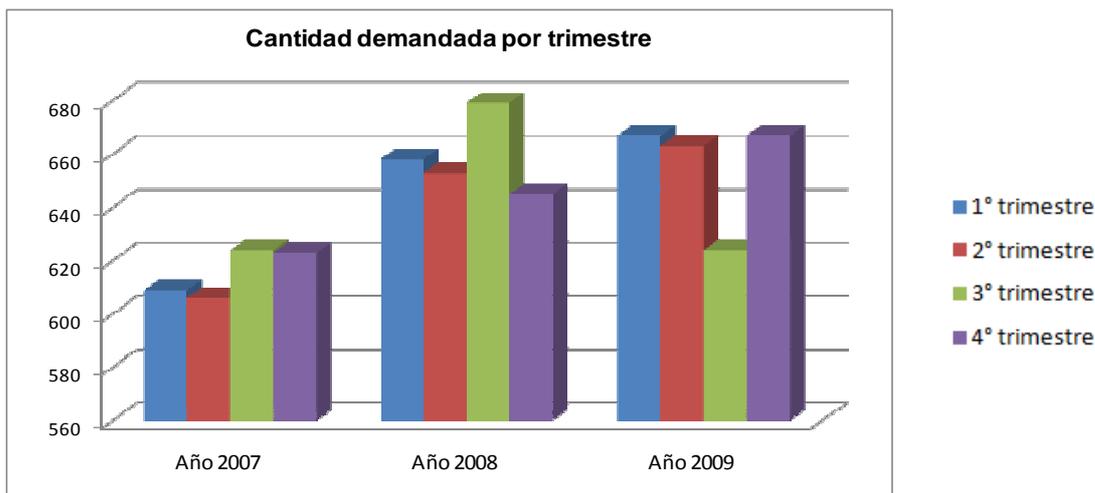


Gráfico 16. Cantidad demandada por año en cada trimestre. El presente gráfico carece de la influencia del factor estacional. Elaboración propia.

Conclusión del análisis de ventas de la empresa

Luego del análisis del presente apartado se puede afirmar que las ventas de la empresa tienen una alta estacionalidad originando ventas irregulares a lo largo del año. Se puede observar que a partir del mes de agosto las ventas comienzan a aumentar llegando a su pico máximo en el mes de septiembre. Por otro lado, en época de temporada baja las ventas disminuyen considerablemente, especialmente en meses de enero, febrero y hasta julio. Es por ello que la empresa desarrolla acciones promocionales con el fin de mantener lo más estable posible su cartera de clientes ante estos ciclos estacionales inevitables.

Análisis de atributos del servicio⁴²

Para determinar los atributos más valorados por los clientes de *el Sendero* se ha tenido en cuenta la investigación cualitativa realizada por medio de entrevistas en profundidad a catorce clientes del gimnasio.

A continuación se presenta un gráfico con los atributos más valorados por los catorce entrevistados y la percepción que los mismos tienen respecto al desempeño que la empresa posee en cada uno de esos atributos. Para ello, se utilizó una escala del 1 al 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor.

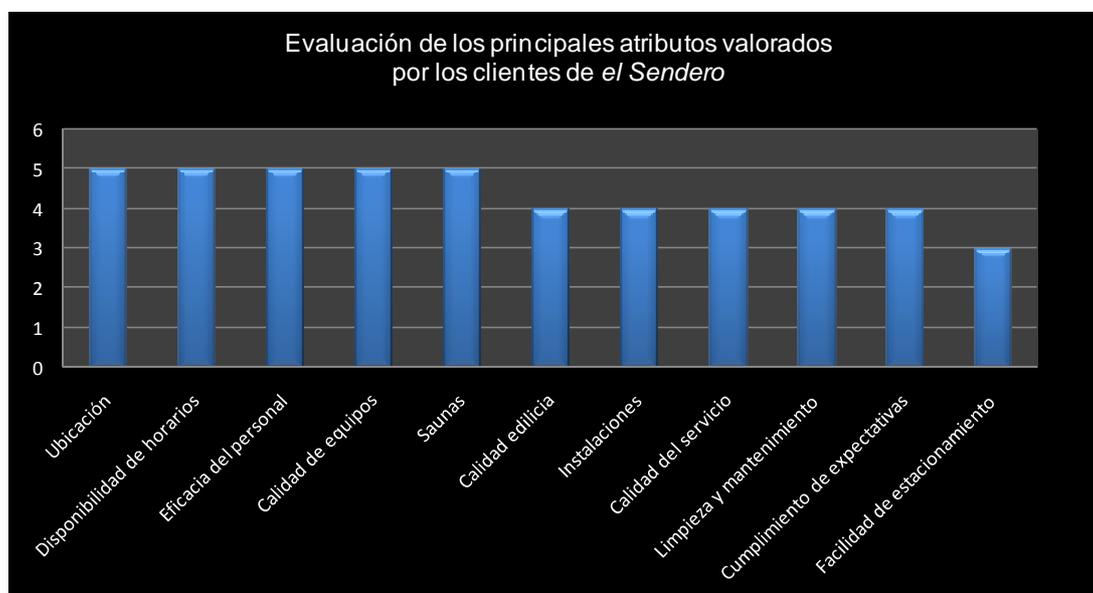


Gráfico 17. Evaluación de principales atributos valorados por los clientes actuales de *el Sendero*. Escala del 1 al 5, donde (1: malo, 2: regular, 3: bueno, 4: muy bueno, 5: excelente). Elaboración propia.

⁴² Información obtenida de investigación exploratoria de realización personal.

Como puede observarse en el gráfico los clientes actuales de *el Sendero* perciben que en general la empresa se desempeña muy bien en todos los atributos valorados por los mismos, ya que los valores oscilan entre 4 y 5.

Entre los atributos más valorados por las catorce personas entrevistadas se encuentran en orden de importancia: ubicación, ambiente (conformado tanto por el equipo de trabajo de la empresa como por otros clientes), eficiencia de los profesionales y máquinas y equipos. Como puede observarse en el gráfico, en esos atributos la empresa se está desempeñando de forma excelente.

Con respecto a la relación calidad/ precio, en general los entrevistados consideran que la empresa se desempeña muy bien dado que el precio, según los entrevistados, es razonable para la zona en donde se encuentra ubicado el gimnasio. Respecto a la disponibilidad de horarios, instalaciones, calidad del servicio y limpieza y mantenimiento consideran que la empresa se desempeña muy bien.

Por otro lado, los atributos que menor valor obtuvieron fueron: calidad edilicia, la cual es considerada pequeña por algunos de los entrevistados, y facilidad de estacionamiento, ya que varios de los entrevistados mencionaron la carencia de estacionamiento propio.

Uno de los atributos más valorados por las personas entrevistadas es que el gimnasio posee saunas (seco y húmedo). Para la mayoría de los entrevistados la empresa se desempeña de manera excelente en este atributo. Asimismo, algunos de los entrevistados que anteriormente concurrieron a otros gimnasios de la zona compararon el desempeño en este atributo en particular, destacando la ventaja que posee *el Sendero* en relación con sus principales competidores de la zona Norte.

En relación al servicio en general, la mayoría de los entrevistados reveló que se encuentra satisfecho, que el servicio ofrecido por la empresa cumplió con sus expectativas. Muchos mencionaron que uno de los motivos por los cuales renuevan su carnet en este gimnasio es, principalmente, por el hecho de sentirse cómodos y a gusto tanto con el personal como con los demás clientes. También, por haber formado un grupo de amigos, por la ubicación, -que

en la mayoría de los casos se encuentra próximo a sus hogares-, por los profesores y por las máquinas y equipos de última generación.

En relación a la competencia, aquellos entrevistados que asistieron con anterioridad al Sui Génerois, por ejemplo, destacaron como ventaja principal la amplitud de servicios ofrecidos que van desde clases aeróbicas, musculación hasta natación. Sin embargo, el factor de cambio se debía principalmente al precio, considerado muy elevado en el Sui Génerois. Además, por aspectos vinculados con el público al cual se dirigen, el sauna y la ubicación, en menor medida.

Por otro lado, algunos de los entrevistados que asistieron al gimnasio Dinosaurio Mall destacaron como principal ventaja respecto de *el Sendero* el inicio de clases a las siete de la mañana y las clases de artes marciales personalizadas. Sin embargo, el factor de cambio se debía principalmente por el público al cual se dirige el gimnasio, siendo *el Sendero* considerado más familiar que el gimnasio Dinosaurio Mall. Asimismo, varios de los entrevistados que con anterioridad a *el Sendero*, asistieron a otros gimnasios, que no representan a la competencia directa, -como por ejemplo Master Gym-, destacaron que si bien el precio era, en algunos casos más accesible, carecían de máquinas y equipos innovadores, saunas, entre otros.

Algunas de las sugerencias por parte de los entrevistados fueron relacionados a temas operativos, por un lado, como incorporar dispenser de agua, agregar televisores, más ventilación durante las clases, mejorar limpieza, entre otros. Por otro lado, algunos sugirieron incorporar planes personalizados de acuerdo a la necesidad particular del cliente al momento en que el mismo comienza a asistir al gimnasio, incorporar más personal en la sala de musculación, incorporar clases de boxeo o artes marciales, incorporar planes semanales, entre otros.

A modo de conclusión y luego del análisis de los atributos del servicio, se puede señalar que el atributo de mayor peso a la hora de elegir entre *el Sendero* y otro gimnasio de zona Norte es el *ambiente*, es decir al público al cual se dirige el gimnasio. A continuación se presentan algunas frases textuales de los clientes entrevistados, a fin de comprender cuáles son sus creencias respecto a la valoración de este atributo:

- ✓ *“Me gusta el público al que está apuntado. Las personas son muy respetuosas unos con otros. Me gusta como han orientado al público, en donde no se siente incómodo ni una persona de 60 años ni una chica de 20 años. “*
- ✓ *“En comparación con la calidad de gente me quedo toda la vida con el Sendero.”*
- ✓ *“El nivel humano en el gimnasio es muy agradable tanto por los profesores como por las personas que vienen.”*

Del mismo modo, en su mayoría, los entrevistados prefirieron a *el Sendero* tanto por su trayectoria como por su prestigio. En general, los mismos vinculan la marca con sentimientos positivos, como confiabilidad, bienestar, ambiente cálido, familiar, entre otros. Este aspecto se convierte en un atributo muy importante, ya que el público objetivo le asigna un gran valor a la marca a la hora de optar por una u otra empresa.

Análisis de Proceso de compra

El presente análisis se abordará, en primer lugar, de manera general tomando como referencia a Hoffman y Bateson en su libro “*Fundamentos de marketing de servicios*”. Luego, se analizará de manera particular el proceso de compra que realizan las personas que concurren a *el Sendero*, tomando como referencia la información provista de los resultados de las entrevistas en profundidad a los clientes actuales de la empresa.

Tomando como referencia a Hoffman y Bateson, se puede afirmar que el *proceso de compra* que las personas realizan al elegir un *gimnasio*, comienza a partir de un estímulo, el cual se origina principalmente a partir de una necesidad física (como mejorar su calidad de vida, su aspecto físico, etc) o por cuestiones relacionadas a una cuestión social (grupo de amigos o parientes que concurren al mismo gimnasio, entre otros). Cuando las personas toman conciencia de que desean bajar de peso, mejorar su salud, distraerse, relajarse deciden buscar información de los diferentes gimnasios que pueden elegir. Para ello, recurren tanto a fuentes internas (experiencia, conocimientos del pasado, comodidad) como externas (recomendaciones, visitas a distintos gimnasios). Una vez recabada toda la información necesaria sobre las diferentes alternativas, el consumidor evalúa cada una de ellas en base a una serie de atributos, los cuales pueden ser: calidad del servicio, precio, disponibilidad de horarios, cercanía de su domicilio, calidad de equipos y máquinas, instalaciones, entre otros. El resultado de este análisis es lo que despierta el interés del consumidor de elegir un gimnasio en particular; aquí la persona adquiere y usa el gimnasio. Luego experimenta cierto grado de satisfacción o insatisfacción respecto a la decisión tomada.

A continuación se presenta el proceso de compra que realizan las personas que concurren a *el Sendero*⁴³:

Características principales	Personas que concurren a <i>el Sendero</i>
Reconocimiento de la Necesidad	Accionada por estímulos biológicos, psicológicos, sociales y de status.
Búsqueda de información	Principalmente a través de: Fuentes de experiencia: uso del Producto/servicio. Fuentes personales: recomendación de familiares y/o amigos que hayan asistido a la empresa.
Evaluación de alternativas	En función de: ubicación, precio, horarios, Ambiente, calidad de equipos, eficiencia de personal.
Decisión de compra	Por factores situacionales no previstos. ⁴⁴
Iniciador	En general, la propia persona toma la decisión de comenzar a realizar actividad física por distintas necesidades vinculadas al bienestar, la salud, la apariencia física, etc.
Influyente	El grupo de referencia por lo general tiene

⁴³ Información obtenida de investigación exploratoria de realización personal.

⁴⁴ En la decisión de un consumidor de modificar, posponer o evitar una decisión de compra influye el riesgo percibido. El mismo varía de acuerdo a la cantidad de dinero que está en juego, el grado de incertidumbre de los atributos o el nivel de confianza en sí mismo. Para reducir el riesgo, los consumidores recaban información de amigos, eligen marcas conocidas, entre otros.

	Algún peso en la decisión final.
Comprador	En algunos casos es la propia persona, en otros es algún familiar de la persona que concurre al gimnasio.
Usuario	Es la persona que asiste al gimnasio, la que usa los distintos servicios ofrecidos por la empresa.
Decidor	Por lo general es la misma persona.
<i>Conducta de compra del decidor</i>	<i>Comportamiento de búsqueda variada. Diferencias significativas en la marca, pero poca implicación de los consumidores.</i>
Lugar habitual de compra	Por contacto personal con la empresa.
Frecuencia de compra	En promedio, las personas concurren al gimnasio entre dos y tres veces por semana. Por lo general en horarios pico.
Conducta posterior a la compra	En general, cumple con las expectativas, el cliente se siente satisfecho.

Tabla 11. Proceso de compra de cartera de clientes de *el Sendero* en base a Kotler Philip en su libro “Dirección de Marketing”, décima edición. Elaboración propia.

Conclusión del análisis del proceso de compra

El comportamiento de compra de los consumidores no es homogéneo, el mismo varía de acuerdo al tipo de necesidad a cubrir y del perfil de la persona. Por lo general, las personas que concurren a *el Sendero* intentan cubrir una necesidad relacionada principalmente a la salud y la calidad de vida. Asimismo, por aspectos relacionados a mejorar la apariencia física, distenderse, sociabilizar, mantenerse en estado físico, entre otros. En relación a la búsqueda de información, en general, la misma proviene de la experiencia directa (clase de prueba, por ejemplo) y por el “boca a boca” entre amigos y/o familiares. También, pero en menor medida, por fuentes comerciales (como por ejemplo a través de publicidades, vendedores). Los criterios tenidos en cuenta a la hora de optar por uno u otro gimnasio son principalmente: ubicación, precio, horarios, ambiente, calidad en equipos y máquinas y eficiencia del personal. Finalizada la búsqueda de información, y evaluación de alternativas, se procede a tomar la decisión de compra. Esta decisión se ve influida por aspectos relacionados a la cantidad de dinero requerida, la ubicación y el grado de incertidumbre respecto a los atributos valorados, entre otros. De acuerdo a la conducta posterior a la compra, en su mayoría, los clientes de *el Sendero* se sienten satisfechos con el servicio ofrecido por la empresa dado que cumple con sus expectativas en cuanto al servicio ofrecido en general.

Finalmente, se puede afirmar que en muchos casos el factor emocional en el proceso de selección de compra es determinante. Ello es así, dado que luego del análisis de las entrevistas en profundidad se pudo observar que en varias ocasiones se deja a un lado la racionalidad y se es totalmente subjetivo e irracional. En la mayoría de los casos analizados, la decisión de compra está ligada principalmente a “vivir experiencias positivas” dentro del gimnasio. Esos “momentos vividos” son los que condicionan de alguna manera la percepción de las personas que concurren al gimnasio de manera favorable o desfavorable. En general, los clientes se sienten satisfechos no sólo por razones vinculadas al servicio en general sino por experiencias y sensaciones positivas experimentadas de forma directa.

Distribución

El Sendero emplea una estrategia de distribución directa por medio de sus dos locales ubicados en Avenida Rafael Núñez y Avenida General Paz. Así, el proceso de comercialización es controlado totalmente por la empresa y como consecuencia de ello se logra un mayor acercamiento al consumidor final.

El local analizado en el presente trabajo se encuentra ubicado sobre Avenida Rafael Núñez, una de las Avenidas más importantes de la Ciudad de Córdoba, esto se debe a:

- ✓ La gran afluencia de autos y colectivos tanto de línea como de larga distancia que pasan por allí todos los días y en diferentes horarios.
- ✓ Ser una zona netamente comercial; rodeada de restaurantes, supermercados, bares, locales de indumentaria, entre otros.
- ✓ Ser una Avenida de fácil acceso, con gran luminosidad.

Estos factores contribuyen favorablemente a que *el Sendero* sea conocido y observado por miles de personas que pasan por allí todos los días. Además, se encuentra al lado de Blockbuster y el Supermercado "El Disco"; lo cual le otorga un plus para no pasar desapercibido. Es importante mencionar que, dada la ubicación estratégica que posee la empresa, en temporada alta- desde septiembre a diciembre- pasan alrededor de trescientas personas por el local del Cerro de las Rosas.⁴⁵

Fijación de Precios

El Sendero establece el precio de sus servicios de dos maneras: por un lado, por medio de un sondeo del mercado local, comparando ofertas y demandas y evaluando los precios de la plaza. Por otro lado, teniendo en cuenta los costos fijos y variables (sueldo de sus empleados, entre otros).

⁴⁵ Dato proporcionado por el gerente de la empresa mediante entrevista personal.

Si bien, el precio se mantiene en promedio respecto de sus principales competidores, ofrece un valor diferencial en sus servicios por medio de la incorporación de aparatos y equipos de última generación, profesionales altamente capacitados, conservar el confort en sus instalaciones y poseer una amplia gama de servicios.

Análisis de la Demanda

Para llevar a cabo la estimación de la demanda para el Sendero se utilizará el **modelo de serie de tiempo**⁴⁶. Más precisamente se aplica la *Descomposición mediante la regresión de los mínimos cuadrados* propuesta por Chase, Aquilano y Jacobs (2003), utilizando como datos la cantidad de clientes del gimnasio en los años 2007, 2008 y 2009, del análisis de ventas anteriormente descrito.

Se utiliza este método principalmente debido a que existe estacionalidad en la demanda, por lo que se necesita estudiar cada temporada dividida en trimestres anuales.

⁴⁶ Ver anexo. Explicación del método utilizado.

A continuación se presenta un cuadro con la proyección de la demanda de *el Sendero*, el cual refleja el promedio trimestral de la cantidad de clientes para los próximos tres años, tomando como base el año 2009.

Año	Período	Demanda desestacionalizada 2009	Demanda proyectada	Variación porcentual
2010	1	667	464	-30,43%
	2	663	629	-5,13%
	3	624	797	27,72%
2011	4	667	829	24,29%
	5	667	746	11,84%
	6	663	646	-2,56%
	7	624	818	31,09%
2012	8	667	851	27,59%
	9	667	489	-26,69%
	10	663	662	-0,15%
	11	624	839	34,46%
	12	667	873	30,88%

Tabla 12. Proyección de la demanda para el Sendero. El mismo refleja el promedio trimestral de la cantidad de clientes para los años 2010, 2011 y 2012. Elaboración propia.

Con la finalidad de comprender mejor la demanda proyectada para cada uno de los períodos se presenta el siguiente gráfico de barras.

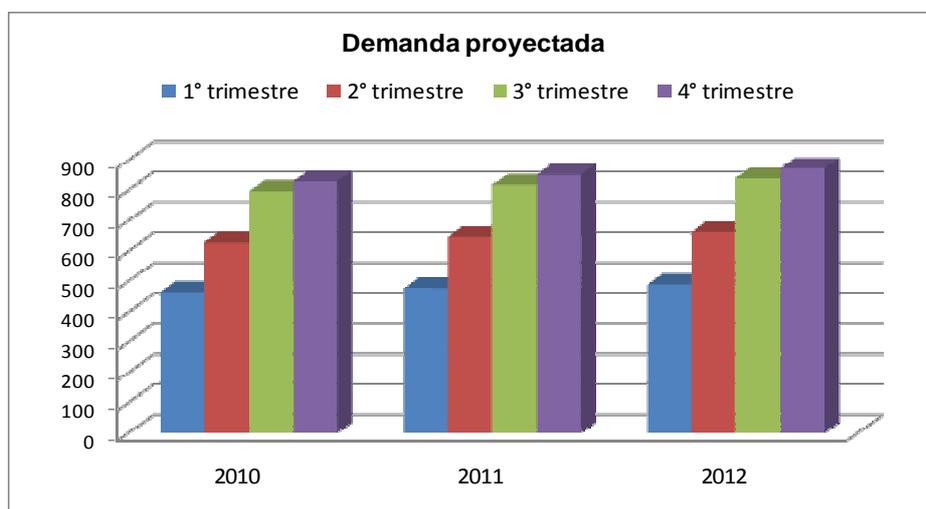


Gráfico 18. Cantidad demandada para los próximos años 2010, 2011 y 2012. Sin influencia del factor estacional. Elaboración propia.

El siguiente gráfico presenta la variación de la demanda proyectada, por trimestre, tomando como base el año 2009. Como se mencionó anteriormente las variaciones pueden deberse a que existe una serie de factores que influirán sobre el comportamiento de los demandantes en el mercado. El precio del servicio es uno de esos factores, aunque no es el único: los cambios en el ingreso de los consumidores, en sus preferencias, modificación en los precios de la competencia, la situación económica del país, las expectativas, entre otros.



Gráfico 19. Variación de la demanda proyectada, por trimestre, tomando como base el año 2009. Elaboración propia.

Conclusión análisis de demanda

Luego del análisis de la proyección de la demanda, utilizando como datos la cantidad de clientes de la empresa en los años 2007, 2008 y 2009, del análisis de ventas anteriormente descrito, puede observarse que el comportamiento que asuma el mercado a futuro puede determinarse en gran medida por lo sucedido en el pasado. Como se puede apreciar en la tabla 11 las variaciones porcentuales de la demanda proyectada poseen signos negativos en aquellos trimestres de temporada baja, como lo es el caso del primer trimestre – enero, febrero y marzo- así como alcanzar los valores más altos en el tercer trimestre – agosto, septiembre y octubre- este patrón se repite de un año a otro debido a la estacionalidad que existe en la demanda, razón por la cual se aplicó el método de serie de tiempo propuesta por Chase, Aquilano y Jacobs. Sin embargo, a lo largo del análisis se pudo observar que si bien los ciclos se presentan de un año a otro, en algunos años es más pronunciado el ciclo que en otros, esto se debe a que existen otros factores que influyen en el comportamiento de los demandantes como la situación económica del país, las preferencias de los consumidores, entre otros.

Análisis FODA como herramienta de Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico de *el Sendero*, se utilizará el análisis F.O.D.A, una herramienta analítica que consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales existe cierto grado de control. Por otro lado, la parte externa identifica las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Mediante este análisis resulta necesario desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, sobre las cuales existe poco o ningún control directo.

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor tendencia, por parte de los argentinos, al uso de gimnasios. 2. Búsqueda constante de nuevas alternativas y técnicas para el mejoramiento y/o mantenimiento de la calidad de vida. 3. Crece Internet como canal comercial. 4. Introducción de equipos innovadores, con más funciones y resultados obtenidos en menor cantidad de tiempo. 5. Mercado amplio y diversificado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada rivalidad competitiva. Variedad de ofertas y servicios ofrecidos por la competencia. 2. Fuerte estacionalidad en las ventas. 3. Aumento de la inflación lo cual podría acarrear una suba en los costos de las materias primas y servicios. 4. Clientes más informados y exigentes. 5. "Inconstancia de los clientes". Dificultad por parte de los gimnasios de mantener a los clientes a largo plazo.

<p>1. Ubicación geográfica favorable.</p> <p>2. Equipo de trabajo altamente capacitado y formado.</p> <p>3. Equipos y máquinas de última generación.</p> <p>4. Percepción, por parte de los clientes, de ser un gimnasio de prestigio y de trayectoria en el rubro.</p> <p>5. Gran valoración, por parte de los clientes, de la calidad humana en el gimnasio.</p>	<p>1. Imposibilidad de ampliar la estructura edilicia.</p> <p>2. Carece de Base de Datos de su cartera de clientes</p> <p>3. Carece de un registro formal de quejas y/o sugerencias.</p> <p>4. Altos costos de mantenimiento de personal y alquiler.</p> <p>5. Disminución en el nivel de ventas de la empresa.</p>
<p><i>Fortalezas</i></p>	<p><i>Debilidades</i></p>

Tabla 13. Matriz FODA. Elaboración propia.

Oportunidades

1. Mayor tendencia, por parte de los argentinos, al uso de gimnasios. En el caso de las actividades en el gimnasio, los argentinos se ubican en el puesto número ocho entre los que más realizan esta actividad.

2. Búsqueda constante de nuevas alternativas y técnicas para el mejoramiento y/o mantenimiento de la calidad de vida: Cada vez más surgen diferentes disciplinas originadas a partir de la demanda de los consumidores. Sus necesidades van cambiando y es por ello que es importante que se ofrezca lo que las personas buscan, desean y necesitan.

3. Crece Internet como canal comercial: Adquiere un papel predominante el uso de Internet. Las personas buscan que se les brinde un esmerado servicio acompañado de una oferta amplia, innovadora y variada.

4. Introducción de equipos innovadores, con más funciones y resultados obtenidos en menor cantidad de tiempo: Con los adelantos tecnológicos se fueron diseñando equipos

que presentaron diversas ventajas como por ejemplo incorporación de más funciones, más comodidades, efectos logrados en menos tiempo. Mediante este aspecto se puede lograr agregar valor al servicio ofrecido permitiendo convertir este aspecto en una referencia de buen servicio en el mercado.

5. Mercado amplio y diversificado: El consumidor deportivo está inserto en un mercado amplio, geográficamente diverso, heterogéneo y culturalmente disímil.

Amenazas

1. Elevada rivalidad competitiva. Variedad de ofertas y servicios ofrecidos por la competencia.

2. Factor estacional: causante principal de originar variaciones durante el año, provocando meses más inactivos respecto de otros. Asimismo, ocurre durante la semana, ya que el día viernes decrece el caudal de personas que concurren al gimnasio en un 10% respecto al día lunes.

3. Aumento de la inflación lo cual podría acarrear una suba en los costos de las materias primas y servicios: la cual repercute no sólo en el caudal de personas que concurren a organizaciones deportivas sino también en otros aspectos vinculados con las negociaciones con proveedores, mantenimiento de empleados, compra de maquinarias, alquileres.

4. Clientes más informados y exigentes: Hoy en día la información está al alcance de todo el mundo. Muchas personas pueden acceder a Internet y buscar información, comparar diferentes alternativas de servicios que se les ofrece, observar ventajas y desventajas de cada gimnasio, como disponibilidad de horarios, equipos con los que cuentan, ubicación, instalaciones, entre otros.

5. “Inconstancia de los clientes”. Dificultad por parte de los gimnasios de mantener a los clientes a largo plazo.

Fortalezas

- 1. Ubicación geográfica favorable:** El gimnasio se encuentra ubicado en zona norte, en una de las avenidas más transitadas del cerro de las rosas; donde día y noche existe una gran afluencia de personas, autos, colectivos.
- 2. Equipo de trabajo altamente capacitado y formado:** Se destaca el equipo de trabajo tanto en el dictado de clases como en el asesoramiento, la amabilidad para con sus clientes.
- 3. Equipos y máquinas de última generación:** El Sendero se preocupa de que exista no sólo una amplia variedad de maquinas y equipos sino también de que éstos sean novedosos y de última generación.
- 4. Percepción, por parte de los clientes, de ser un gimnasio de prestigio y de trayectoria en el rubro:** Los clientes de *el Sendero* consideran que el mismo posee prestigio, es reconocido y cuenta con una importante trayectoria, lo cual posiciona a la empresa en un lugar privilegiado frente a sus competidores.
- 5. Gran valoración, por parte de los clientes, de la calidad humana en el gimnasio.**

Debilidades

- 1. Imposibilidad de ampliar la estructura edilicia:** si bien las instalaciones del gimnasio son amplias y cómodas no tiene la posibilidad de construir un estacionamiento privado o de ampliar en un futuro su infraestructura.
- 2. Carece de un registro formal de quejas y/o sugerencias:** si bien las opiniones ya sean favorables o desfavorables de los clientes son tenidas en cuenta, no existe una gestión de esa información que contribuya para erradicar los problemas. Es decir, no hay un registro formal de las quejas y/o sugerencias que proporcionan los clientes a la empresa.
- 3. Carece de una Base de Datos de su cartera de clientes:** este aspecto dificulta a la empresa reconocer cuáles son los clientes más rentables a los cuales habría que entregarles un mayor grado de valoración, un servicio plus por encima de los otros segmentos, que son

menos leales y más esporádicos. Asimismo, dificulta a la empresa para ofrecer un servicio a la medida de cada cliente individual.

4. Altos costos de mantenimiento de personal y alquiler: Debido a la ubicación del gimnasio, la situación económica del país, entre otros.

5. Disminución en el nivel de ventas de la empresa. Si bien es cierto que se observa que los montos anuales ingresados en concepto de nivel facturado es superior de un año respecto de otro (total facturado año 2008 respecto a total facturado año 2009), esto se debe a que el valor de las cuotas ah aumentado.

Matriz de impacto

Mediante la matriz de impacto se puede observar como impactan las fortalezas y debilidades de la empresa en las amenazas y oportunidades de la industria. Éstas han sido obtenidas del análisis general de la situación y se les ha asignando a cada una de ellas un valor en función de su posibilidad de ocurrencia e importancia. Combinando estos dos valores, se obtiene como resultado un valor para cada elemento de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.⁴⁷

⁴⁷ Ver anexo cuadro "Proceso de Ponderación FODA."

Diagnóstico

Desde sus comienzos *el Sendero* ha obtenido año tras año resultados favorables e incrementos en su facturación. Sin embargo, uno de los mayores desafíos en la industria del fitness y particularmente en el gimnasio, es mantener y retener a los clientes durante todo el año, ya que la mayoría asiste sólo en temporada alta. Las personas que concurren al gimnasio comienzan a cuidarse a partir de Agosto, Septiembre hasta Diciembre con el fin de llegar bien al verano; pero luego, en los meses de Enero, Febrero y hasta Julio, el caudal de público en los gimnasios y particularmente en *el Sendero* baja mucho. Este hecho refleja la influencia que ejerce el factor estacional sobre el gimnasio, ocasionando ventas muy irregulares a lo largo del año. La estacionalidad en la demanda y la dificultad de mantener a los clientes a largo plazo son las principales causantes de la disminución registrada en el nivel de ventas de la empresa. Si bien es cierto que se observa que los montos anuales ingresados en concepto de nivel facturado es superior de un año respecto de otro (total facturado año 2008 respecto a total facturado año 2009), esto se debe a que el valor de las cuotas ah aumentado.

Actualmente, la Industria del fitness se caracteriza por la existencia de numerosos productos sustitutos y una intensa competencia. Ante este panorama, los clientes poseen mayor poder de compra y la posibilidad de exigir mayor calidad al menor precio ante la amenaza de cambiar a la competencia. Sumado a lo anterior, la situación económica actual cuya característica principal es el aumento de la inflación, origina aumentos en los costos operativos de la empresa, especialmente en alquileres y energía eléctrica, produciendo incrementos en las cuotas del gimnasio, por un lado y por otro, mayor sensibilidad en los precios por parte de los socios. Este hecho ocasiona que aquellos clientes menos leales a la empresa, ante una suba del precio de la cuota, cambien a la competencia.

Sin embargo, a pesar de los pronósticos negativos anteriormente mencionados se detectan grandes oportunidades para incrementar las ventas de la empresa. En la actualidad se le otorga gran valoración a aspectos vinculados al cuidado del cuerpo y la salud, existe mayor tendencia por parte de los argentinos al uso de gimnasios donde, a nivel mundial, los argentinos representan el puesto número ocho entre los que más realizan esta actividad.

Asimismo, el consumidor deportivo está inserto en un mercado amplio y diversificado, en el cual es posible observar en los últimos años el crecimiento de la población de personas de más de cincuenta años que asisten al gimnasio. Frente a la creciente demanda por parte de los consumidores, de mejorar su salud y calidad de vida, se torna necesario que las empresas busquen nuevas alternativas y técnicas que el cliente necesita a fin de satisfacer sus necesidades y continuar creciendo.

Por otro lado, la empresa presenta varias falacias en relación a la imposibilidad de ampliar su estructura edilicia, lo cual la imposibilita para continuar creciendo por iniciativa propia, en cuanto a incorporar salón destinado a yoga o estacionamiento propio, por ejemplo. Asimismo, carece de una base de datos de sus clientes y de un registro formal de quejas y/o sugerencias por parte de los clientes hacia la empresa. Ello origina por un lado, que la empresa no cuente con información valiosa sobre sus clientes y como consecuencia, en algunos casos, no proporcione un servicio a la medida del cliente y por otro, debilita la relación empresa-socios al no erradicar los problemas y/o sugerencias planteados por los clientes.

Por otro lado, la empresa posee varias fortalezas que le permiten mitigar las amenazas y contrarrestar las debilidades. Dos ventajas competitivas que posee la empresa respecto a sus principales competidores son: por un lado, la ubicación estratégica sobre Rafael Núñez, una de las avenidas más importantes de la Ciudad de Córdoba y por otro lado, la percepción por parte de sus clientes de ser un gimnasio de prestigio y trayectoria en el rubro. Este último aspecto es un atributo muy valorado por el público objetivo el cual, en varias ocasiones, concede gran valor a la marca a la hora de optar por una u otra empresa. Asimismo, la empresa cuenta con equipos y máquinas de última generación y un equipo de trabajo altamente capacitado y formado, aspectos muy valorados por los socios del gimnasio. Por último, cabe mencionar que existe gran valoración, por parte de los clientes, a la calidad humana en el gimnasio, conformada tanto por equipo de trabajo de la empresa como demás socios. El ambiente es uno de los aspectos de mayor peso para los clientes de la empresa a la hora de elegir entre este gimnasio y otro de zona Norte.

Cabe destacar que si *el Sendero* utiliza y potencia sus fortalezas es posible que encuentre nuevas y mejores oportunidades de negocio que lo conduzcan a incrementar sus ventas y fidelizar a su cartera de clientes.

Objetivos

Objetivos Estratégicos

De acuerdo a la posición de la empresa en el mercado cordobés, y a sus posibilidades de crecimiento, se considera que sus objetivos de marketing se ajustan a los de una empresa mediana que pretende seguir en el mercado. En función de ello, los mismos se ordenan de la siguiente manera:

1. consolidación
2. crecimiento
3. rentabilidad

Objetivo de Venta

- ✓ Incrementar el nivel de facturación de la empresa en un 30% en un plazo de 24 meses.⁴⁸

Tomando como base el análisis de ventas, anteriormente descrito en análisis interno de la empresa, y tomando como referencia el año 2009, se pretende incrementar el total de cuotas de los clientes de 7840 a 10192 en un plazo de 24 meses. Lo que significaría incrementar de 653 clientes mensuales de promedio a 849 en un plazo de 24 meses. A continuación se expone una tabla a fin de facilitar la comprensión del lector:

Año	2009	2010	2011
Promedio de clientes	653	751	849
Cantidad de Cuotas	7840	9016	1092

Tabla 14. Justificación objetivo de ventas. Elaboración propia.

⁴⁸ Esto es posible lograrlo dado el potencial de crecimiento que posee *el Sendero* y a su experiencia y trayectoria en el rubro del fitness. Asimismo, mediante la incorporación de: servicios (tercerizados o no), gestión de alianzas y beneficios, eventos, un trato más personalizado con los clientes y acciones comunicacionales se pretende cumplir el objetivo de ventas en un plazo de 24 meses.

A continuación se detallan los objetivos motores de marketing que favorecerán al cumplimiento de los objetivos de ventas, para el período 2010/2011.

Objetivo cualitativos de Marketing

- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del cliente y su lealtad hacia la empresa.

Instrumento: Mediante una encuesta de satisfacción se medirán las respuestas de los clientes respecto al nivel de satisfacción. Para ello se utilizará una escala del 1 al 5 en la cual se le pedirá al usuario que clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones: (1) muy satisfecho, (2) satisfecho, (3) poco satisfecho, (4) nada satisfecho y (5) NS/NC en el caso de no contar con un juicio formado al respecto.

Indicador de satisfacción: Respuestas sobre nivel de satisfacción general en la encuesta de satisfacción.

Meta del Indicador: Alcanzar un 70% de clientes muy satisfechos en el período 2010/2011.

Nota: En base a las entrevistas en profundidad realizadas a los clientes actuales de la empresa, se estima que el 50% de los clientes del gimnasio está muy satisfecho, el 43% se encuentre satisfecho y el 7% no cuenta con un juicio formado al respecto. Esperando en el período 2010/2011 incrementar en un 20% a aquellos que responden muy satisfechos.



Gráfico 20. Nivel de satisfacción de los clientes del gimnasio. Datos estimados a partir de las entrevistas en profundidad a los clientes actuales de *el Sendero*. Elaboración propia.

Indicador de lealtad: Tomando en cuenta el número de cuotas renovadas en el año 2010 respecto al número de cuotas del período anterior. Es decir, cuotas renovadas/cuotas del período anterior.⁴⁹

- ✓ Mejorar calidad percibida del servicio por parte de los clientes actuales de *el Sendero*

Instrumento: Mediante una encuesta de satisfacción se medirán las respuestas de los clientes sobre la calidad del servicio en general que posee la empresa. *Para ello se utilizará una escala del 1 al 5 - (1) malo, (2) regular, (3) bueno, (4) muy bueno y (5) excelente- en la cual se le pedirá al usuario que clasifique su opinión respecto a: instalaciones, máquinas y equipos, amabilidad y profesionalismo del personal, limpieza, relación calidad/precio, cumplimiento de las expectativas, entre otros.*

⁴⁹ Asimismo es posible medir la lealtad mediante respuestas en la encuesta de satisfacción respecto a, no sólo probabilidad de que renueven el carnet sino también la predisposición a renovar el carnet ante una suba del precio.

Indicador: Respuestas sobre calidad del servicio en general en la encuesta de satisfacción.

Meta del Indicador: Alcanzar un promedio de 50% de clientes que perciben la calidad del servicio de la empresa como excelente.

Nota: *En base a las entrevistas en profundidad realizadas a los clientes actuales de la empresa, se estima que el 41% de los clientes del gimnasio considera que el servicio es excelente, el 34% que es muy bueno y el 25% que es bueno. Esperando en el período 2010/2011 incrementar en un 9% a aquellos que responden que el servicio es excelente.*



Gráfico 21. Calidad percibida del servicio por parte de los clientes actuales del gimnasio. Datos estimados a partir de las entrevistas en profundidad a los clientes actuales de *el Sendero*. Elaboración propia.

Objetivos cuantitativos de Marketing

- ✓ Incorporar 98 nuevos socios en el primer año y otros 98 nuevos socios durante el segundo.

Indicador: incrementar 98 nuevas cuotas por mes durante 24 meses.

- ✓ Aumentar el market share de la empresa en el mercado de 26 % a 34% en el plazo de 2 años. Este valor objetivo implica un aumento del 8% en 24 meses.

Indicador: número promedio de clientes de la empresa en relación al número promedio de clientes del mercado. Es decir, número promedio de clientes de la empresa/número promedio de clientes del mercado.

Enfoque Estratégico

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva genérica se basará sobre una *estrategia de diferenciación* respecto al servicio de atención al cliente, buscando consolidar la lealtad de los consumidores. La misma, se sustentará en crear valor a los clientes por medio de diversos aspectos como las vivencias, experiencias, sensaciones y emociones que se derivan de la compra y/ o consumo del producto/servicio ofrecido por la empresa. En otras palabras, se buscará aportar mayor valor añadido al cliente mediante la experiencia que logra con la compra del producto/servicio. La diferenciación pasará por enriquecer el servicio ofrecido de forma tal que sea percibido por los clientes como único, convirtiéndose de esta manera en una “creadora de experiencias”. Siendo capaz de involucrar al cliente a nivel emotivo, físico, intelectual y espiritual.

Estrategia de Cartera

Teniendo en cuenta la Matriz de Ansoff, las estrategias a desarrollar son:

Estrategia de penetración de mercado: consiste en incrementar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales mediante el incremento de la cuota de mercado y el aumento del uso o consumo del producto actual.

Mediante esta estrategia todas las acciones estarán dirigidas al mercado meta, con el mismo producto. Se buscará el crecimiento priorizando la atención al cliente, aprovechando el potencial de los que la empresa tiene. Haciendo hincapié en:

- ✓ Aumento del uso o consumo del producto actual
- ✓ Aumento de la frecuencia de consumo
- ✓ Aumento de la cantidad usada

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: consiste en desarrollar las ventas introduciendo nuevos productos en los mercados actuales de la empresa.

Por medio de esta estrategia se buscará agregar variedad a la línea de servicios que ofrece actualmente la empresa, incorporando productos/ servicios que sean valorados por sus clientes. Se hará hincapié en:

- ✓ Extensiones de Línea
- ✓ Nuevos productos para el mismo mercado
- ✓ Mejoras del producto

Estrategia de Segmentación

Charles W.L Hill y Gareth Jones definen la segmentación del mercado como *“la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva.”*

Mediante la estrategia de segmentación es posible definir dos niveles de segmentos: aquellos segmentos prioritarios - es decir, en los cuales se concentrará el mayor esfuerzo comercial y de marketing- y segmentos secundarios, - es decir, aquellos segmentos que si bien no representan el nicho principal al que atiende la empresa, no deben ser olvidados desde el punto de vista comercial debido a que representan oportunidades de crecimiento-.

Los segmentos prioritarios según su grado de importancia son:

1. Saludables
2. Estéticos

Si bien ambos segmentos resultan ser prioritarios para la empresa, el foco de atención será para el segmento de los saludables. Ello radica en que gran parte de las personas que concurren a este gimnasio se interesan principalmente en el bienestar y la calidad de vida; también, pero en menor medida, en el aspecto físico.

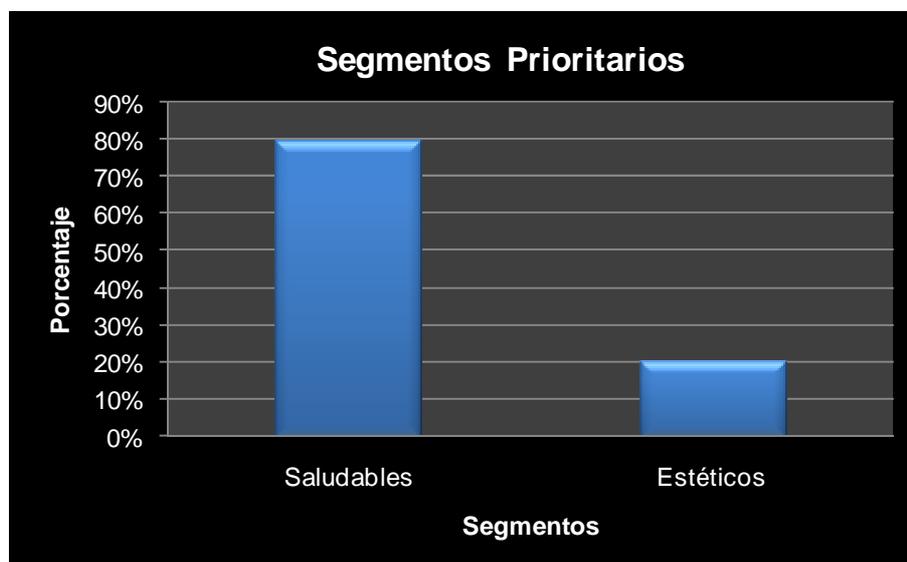


Gráfico 22. Segmentos prioritarios. Elaboración propia.

En relación a los segmentos estratégicos secundarios se encuentran: socializadores, de mantenimiento y buscadores de tiempo libre. Los mismos fueron descritos en el apartado análisis del mercado.

Estrategia de Posicionamiento

Se llama posicionamiento al arte de diseñar una oferta y una imagen de la empresa de modo que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

La propuesta de valor para *el Sendero* se posicionará en función de la relevancia que los consumidores meta le otorgan al ambiente - conformada tanto por el equipo de trabajo de la empresa como las demás personas que concurren al mismo- y los beneficios que proporciona la actividad física para la salud y calidad de vida de los socios. Para ello, el eje de posicionamiento elegido se basará en atributos/ beneficios, pretendiendo mostrar al gimnasio como "una empresa familiar comprometida y preocupada en mejorar la salud y calidad de vida de sus clientes a través de experiencias positivas y satisfactorias para el cuerpo y el alma.

Estrategia de fidelización

Por medio de esta estrategia se buscará retener a los consumidores del producto, y mantener su fidelidad de compra y consumo, estableciendo una relación más estrecha y eficiente con los clientes del gimnasio, que permita retenerlos y luego recompensarlos por su lealtad. Esto se logrará por medio de dos estrategias del Marketing Relacional: gestionar la cartera de clientes de la empresa y gestionar la lealtad hacia la empresa. Asimismo, se utilizará la herramienta del marketing experiencial para lograr un vínculo emocional con el cliente y, de esta manera, incrementar el valor. Para ello, se utilizarán dos estrategias: gestión de expectativas y gestión de percepciones.

Estrategia del ciclo de vida del producto

Debido a que el servicio se encuentra en la etapa de madurez, en el cual la tasa de crecimiento de las ventas y las utilidades han alcanzado un nivel de relativa estabilidad y, a la vez, ah aumentando el nivel de competitividad, se buscará mantener y aumentar la participación en el mercado. Para ello, se considera que la estrategia adecuada es mantener una posición fuertemente diferenciada por medio de la intimidad con el cliente. Mediante esta estrategia se procura que la empresa trabaje de continuo para mejorar el valor de sus ofrecimientos, mejorando la calidad de sus servicios ofrecidos, para mantener su base de clientes. Esto será posible lograrlo mediante un trato más personalizado del equipo de trabajo de la empresa para con sus clientes, buscando satisfacer sus necesidades de manera particular, enfocándose en los que realmente el cliente desea y necesita.

Estrategias funcionales

Estrategia de producto- servicio

Se hará hincapié en *extensiones de línea*. La misma consiste en agregar variedad a la línea de servicios que actualmente ofrece el gimnasio. Por otro lado, *aumentar y mantener la calidad del servicio* por medio de un trato más personalizado y significativo con los clientes basado en “experiencias compartidas.”

Estrategia de precio

Por un lado, se mantendrá la política de precios, a nivel masivo, que lleva a cabo *el Sendero*, ya que ofrece una alta calidad para un precio medio. Por otro lado, se buscará realizar descuentos por cantidad de servicios adquiridos por medio de precios no lineales. Esto implica una reducción en el precio unitario ofrecido a aquellos socios que adquieren una cantidad de servicios superior a la normal, aplicando un precio no lineal.

Estrategia de distribución

De acuerdo a la comunicación empleada por la empresa se llevará a cabo una estrategia pull o estrategia de “aspiración” dirigida al consumidor final, con la intención de que demanden el producto en el canal de distribución. Se buscará crear una vivencia de marca en el consumidor a través del punto de venta, en donde la experiencia le permita al usuario asociar la misma a la marca logrando así diferenciarse. Por otro lado, por medio de publicidades y promociones de ventas orientadas a los consumidores, se intentará generar deseos hacia el producto y de esta manera, potenciar la demanda. Asimismo, se utilizarán otros canales de venta, además de los existentes; como por ejemplo vía Internet.

Estrategia de comunicación

Por medio de la estrategia de comunicación se buscará entablar por diferentes medios una conexión efectiva y emotiva con el mercado meta.

Se utilizará la estrategia de comunicación de acuerdo al tipo de interacción entre la empresa y sus clientes. Por un lado, se basará en una comunicación personal por medio del personal de ventas de la empresa con los clientes en el propio establecimiento. Mediante la misma, se estimulará la intención de compra repetida así como también la frecuencia de compra por parte de los clientes. Por un lado, se mantendrá la comunicación externa, la cual se llevará a cabo a través de radio -Grupo Shopping-, revista Aquí Vivimos, gráfica en la vía pública y eventos. Asimismo, se propone incorporar:

- ✓ Presencia en Internet ya que es un medio de comunicación muy interactivo. Mediante el mismo, repropone crear experiencias virtuales, en donde se invite a los usuarios a entablar un “diálogo emocional”.
- ✓ Promoción de servicios y publicidades vía SMS ya que es muy efectiva, de bajo costo y poco explotado.
- ✓ Alianzas estratégicas con distintas empresas.

Programa 1: “Valorando la cartera de clientes”

“Un plan comercial o de marketing no funcionará si trata por igual manera a todos los segmentos de clientes”

Philip Kotler

Nombre	“Valorando la cartera de clientes”
Concepto	El presente programa consiste por un lado, en efectuar un seguimiento de la cartera de clientes de <i>el Sendero</i> por medio de una base de datos. Por otro lado, en agregar valor al servicio brindado por el gimnasio mediante técnicas de Cross selling y Up selling, tarjeta de fidelización “ <i>el Sendero SUMA</i> ” y gestión de alianzas y beneficios.
Objetivos Principales del plan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retener y premiar a los clientes fieles y de alto valor. ✓ Aumentar la percepción por parte de los clientes de recibir un trato personalizado. ✓ Aumento del uso y/o consumo del producto/servicio. ✓ Mejorar el valor percibido de la marca.
Segmento al cual se dirige	Clientes finales que constituyen el segmento prioritario estratégico y secundario.
Responsable	Gerente General y una persona del equipo de ventas (repcionista)
Duración	Permanente
Costo	\$1832.5

Tabla 15. Ficha resumen. Programa N° 1. Elaboración propia.

Introducción

Hoy en día se torna imprescindible conocer las necesidades de los consumidores, conocer qué es lo que desean, cuáles son sus gustos. Es por ello que es de suma importancia el armado de una base de datos lo más completa y actualizada posible que permita conocer de manera adecuada quiénes son los clientes y así poder brindarles un servicio que cubra o

supere sus expectativas. Asimismo, resulta necesario acompañar el uso de esta herramienta con diferentes acciones de fidelización a fin de crear relaciones entre la empresa y los consumidores a largo plazo. Mediante el presente plan se buscará diseñar propuestas comerciales más eficaces y elevar la rentabilidad de la empresa.

Objetivos de Marketing a los que contribuye el programa:

- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del cliente y su lealtad hacia la empresa
- ✓ Mejorar calidad percibida del servicio por parte de los clientes actuales de *el Sendero*
- ✓ *Incorporar 98 nuevos socios en el primer año y otros 98 nuevos socios durante el segundo*
- ✓ Aumentar el market share de la empresa en el mercado de 26 % a 34% en el plazo de 2 años

Metodología

- ✓ La acción comienza mediante el armado de una base de datos dinámica que proporcione información actualizada, precisa y detallada de la cartera de clientes que posee la empresa, para así generar acciones de marketing relacional y campañas comerciales. El disponer de una precisa base de datos de clientes permite definir diferentes grupos y efectuar un marketing específico para cada uno de ellos. Además, una acertada segmentación de la cartera de clientes permitirá a la empresa saber con exactitud a quién debe fidelizar, es decir, cuáles son los segmentos de clientes en los que debe invertir sus recursos humanos y financieros, y a su vez, saber medir la eficacia de sus acciones comerciales y de marketing.
- ✓ Una vez confeccionada la base de datos se buscará entregar mayor valor a los clientes actuales de la empresa por medio de las técnicas de Cross selling y Up selling⁵⁰: Por un

⁵⁰ **Cross Selling**, o venta cruzada, permite plantear a los clientes productos o servicios complementarios a los que ya consumen, mejorando su valor para la empresa y, al mismo tiempo, generándoles un mayor valor.

Up Selling por su parte, se refiere a la promoción de productos o servicios de un valor y nivel superior a los que ya consumen los clientes.

lado, se crearán planes mensuales combinados los cuales contendrán un mix de los servicios que actualmente la empresa ofrece por separado pero en un mismo plan, a un precio inferior al precio de venta individualizada de cada uno de los servicios. Es decir, el mismo costará menos que adquirir cada servicio por separado, de manera tal que se brinde clases de spinning, yoga, musculación, aeróbicas todas ellas en su conjunto. La característica principal de este plan es que el mismo podrá adquirirse por parte de los clientes en cualquiera de sus dos sedes. Estos planes combinados contarán con un descuento de entre un 15 y un 20% que adquirir cada servicio por separado.

- ✓ Con el fin de establecer relaciones duraderas con los clientes actuales del gimnasio y de que los mismos perciban que la empresa se preocupa por su satisfacción y su opinión con respecto al servicio, la empresa realizará llamados telefónicos, pasados los 15 días, a aquellos clientes que hayan adquirido dicho plan, con el fin de indagar su grado de conformidad/disconformidad respecto del mismo y del servicio en general (amabilidad y profesionalismo del personal, entre otros). Asimismo, se enviarán vía mailing una pequeña encuesta sobre el grado de satisfacción que poseen los clientes con respecto a los servicios que ofrece el gimnasio. En el mismo se les fomentará a los clientes que realicen sugerencias, comentarios, quejas constructivas.
- ✓ Por otro lado, se creará una tarjeta de fidelización dirigida a aquellos clientes más fieles y asiduos de la empresa. Dicha tarjeta se denominará “*el Sendero SUMA*” y consistirá en ofrecer a los clientes más importantes o clientes VIP de de la empresa, la posibilidad de poder adquirir cualquier tipo de servicio que el cliente desee, sin restricción alguna. Es decir, se le ofrecerá al “cliente VIP” un plan Premium, en el cual el usuario tenga acceso a todas las actividades e instalaciones del gimnasio. Esta tarjeta permitirá acumular puntos a medida que el cliente la renueve. La misma tendrá una duración de doce meses, con lo cual el cliente deberá actualizarla cada año. Una vez que se obtenga cierta cantidad de puntos se les regalará a los clientes que posean dicha tarjeta, admisiones para ir al cine, a conciertos, descuentos importantes en ropa de

vitnik, bebidas, entre otros. Asimismo, brindará servicios diferenciados por medio de: invitaciones a eventos realizados por la empresa, promociones, pequeños obsequios en fechas importantes, sorteos, entre otros. Esta tarjeta se ofrecerá por vía telefónica a aquellos clientes que sean más asiduos en la empresa – con una base de 2 años como mínimo -, que consuman planes de 6 o 12 meses y/o que concurran al gimnasio con una continuidad de más de seis meses consecutivos.

- ✓ Asimismo, se llevará a cabo una gestión de alianzas y beneficios entre el gimnasio y dos empresas: una relacionada con la salud y belleza y otra con el entretenimiento. La misma consistirá en realizar una contraprestación entre *el Sendero* y un Spa de zona Norte por un lado, y por otro, con un boliche de la zona del chateau. Mediante estas alianzas aquellos clientes que adhieran a la tarjeta “*el Sendero SUMA*” podrán obtener, presentando dicha tarjeta, descuentos de hasta un 20% tanto en el spa como en el boliche. A fin de que la tarjeta sea sólo empleada por los clientes Vip del gimnasio la misma contendrá nombre del titular, número de la tarjeta, fecha de admisión y fecha de vencimiento.
- ✓ Luego de 30 días la empresa se comunicará vía telefónica con aquellos clientes que se hayan adherido a la tarjeta a fin de conocer su grado de satisfacción/insatisfacción respecto a la misma. Asimismo, se los incentivará por medio de la página Web de la empresa, la página de facebook y la fuerza de ventas de la empresa a que realicen sugerencias, proporcionen distintos puntos de vista respecto a los beneficios adquiridos por medio de la tarjeta “*el Sendero SUMA*”, entre otros.

Tiempo de duración

El programa es de carácter permanente. Se propone un período de dos meses para su desarrollo.

Responsabilidad

El responsable de la implementación del programa será el gerente general de la empresa. Ello radica en que es un proyecto familiar en el cual todas las decisiones recaen sobre el dueño.

Mecanismo de Control

Se realizará un control de tipo mensual a través de un registro de las devoluciones que los clientes realicen por medio de los llamados telefónicos, página Web y vía mailing. Asimismo, se llevará un control por medio del feedback existente dentro del propio establecimiento entre el equipo de trabajo de la empresa y los socios.

Presupuesto

Actividad	Costo
Armado de Base de Datos	\$200
Tarjeta “ <i>el Sendero SUMA</i> ”	\$ 1632.5 ⁵¹
Total	\$1832.5

Tabla 16. Presupuesto programa N° 1. Elaboración propia.

⁵¹ El valor de cada tarjeta será de \$2.50. La misma se ofrecerá al 20% de la cartera de clientes de la empresa.

Programa 2: “El Marketing de la experiencia emocional virtual”

“El pensamiento de marketing está sufriendo un cambio: de maximizar la utilidad que la empresa obtiene de cada transacción a maximizar la utilidad mutua que se obtiene de cada relación”.

Philip Kotler

“Las emociones son los motivadores básicos de toda acción”

Barlow & Maul

Nombre	“ El Marketing de la experiencia emocional virtual”
Concepto	Mediante diferentes herramientas como el Web marketing, el Social Media Marketing y el Mobile Marketing se crearán experiencias virtuales con los clientes y, a su vez, se agregará valor a la marca.
Objetivos Principales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar el nivel de intimidad con el cliente, creando un vínculo one to one. ✓ Aumentar el valor percibido de la marca. ✓ Promover la inquietud de adquirir nuevos servicios por parte de los usuarios.
Segmento al cual se dirige	Clientes finales que constituyen el segmento prioritario estratégico y secundario.
Responsable	Gerente General y un diseñador/ programador.
Duración	La duración dependerá del medio, en el caso del web marketing y el social media marketing será permanente. En el caso del mobile marketing sólo se utilizará en épocas especiales y en temporada baja, es decir meses de junio/julio.
Costo	\$29653

Tabla 17. Ficha resumen. Programa N° 2. Elaboración propia.

Introducción:

Por medio de diferentes herramientas del marketing digital como el Web marketing, el Social Media Marketing y el Mobile Marketing se buscarán establecer un vínculo dinámico, interesante, satisfactorio y emotivo entre la empresa y sus clientes. Se transmitirán por diferentes medios mensajes personalizados de alto valor para el cliente, fomentando la frecuencia de visita y de compra a la empresa. Mediante este programa se establecerá un vínculo afectivo duradero entre la empresa y sus clientes, en el cual los socios perciban la marca como algo propio y contribuyan al crecimiento y supervivencia de la empresa.

Objetivos de Marketing a los que contribuye el programa:

- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del cliente y su lealtad hacia la empresa
- ✓ *Incorporar 98 nuevos socios en el primer año y otros 98 nuevos socios durante el segundo.*
- ✓ Aumentar el market share de la empresa en el mercado de 26 % a 34% en el plazo de 2 años. Este valor objetivo implica un aumento del 8% en 24 meses

Metodología

- ✓ El programa consiste, en primer lugar, en el rediseño de la página Web de la empresa. Actualmente la misma está desarrollada de manera básica. Se propone otorgarle dinamismo, denotar movimiento y a su vez, fomentar su uso por parte de los clientes a través de la fuerza de ventas de la empresa. Asimismo, se incorporará en la página Web información vinculada tanto a la empresa - como su visión, su misión, sus objetivos, entre otros – como información relacionada a eventos, promociones, servicios, innovaciones que la empresa realice. Mediante el Web Marketing se creará un link destinado a las sugerencias, quejas u opiniones de los clientes respecto a diferentes aspectos como servicios ofrecidos, equipo de trabajo, ambiente, entre otros. De esta manera la empresa llevará una gestión de información valiosa sobre la cartera de clientes que permita erradicar problemas actuales y/o futuros. La ventaja principal será que el usuario elegirá el tiempo y el momento que lo convenga para realizarlo, siempre con la opción de mantener su anonimato. Asimismo, por medio de la Web cada

socio podrá seleccionar el/ los planes que desea realizar y efectuar el pago vía Internet. De esta forma se minimizaría el factor tiempo, aspecto muy valorado por la cartera de clientes de la empresa.

- ✓ A través del Social Media Marketing o Marketing de Redes Sociales se buscará gestionar las relaciones con los clientes de la empresa, agregando valor a la maca. Por medio de redes sociales, como Facebook se buscará interactuar y crear diferentes “vivencias” con los clientes de manera de afianzar el vínculo desde un aspecto más emocional que racional. Para ello, se invitará a los clientes a hacerse fans de la empresa en Facebook invitando a sus amigos y/o conocidos a que también lo hagan. De esta manera se creará un efecto “bola de nieve” y aquellos potenciales clientes que se “unan” a la página de facebook de la empresa tendrán la oportunidad de conocerla no sólo en su estructura, sino también observar cómo son las relaciones interpersonales dentro de la misma, las actividades que realizan, los eventos, las promociones y fundamentalmente reflejar los valores de la empresa. Asimismo, será posible compartir lo vivido, contar historias y anécdotas, subir fotos y videos de acontecimientos especiales realizados por la empresa en los cuales los socios participaron, entre otros. Se propone realizar un video musical, por ejemplo para el aniversario de la empresa, con la participación de los clientes, en el cual los mismos hagan un playback mientras suena la música en un reproductor móvil. Los socios sincronizarían sus labios, gestos y movimientos de acuerdo a la fuente musical seleccionada. Con ello, además de realizar una experiencia de forma colectiva, divertida, creativa, se intentaría reflejar el buen ambiente existente en *el Sendero*. Asimismo, se lograría no sólo hacer publicidad de la empresa sino que además se potenciaría la relación con los clientes dado que intervienen sus emociones, sentimientos, afectos y experiencias vividas. Por medio de la página del facebook se buscará, también, generar experiencias a través de diferentes disparadores como por ejemplo, los días martes invitar a los amigos y/o parientes de los actuales clientes a conocer el gimnasio, a tomar una clase de la actividad que ellos elijan con el fin de que experimenten por sí mismos los servicios, el equipo de trabajo y el ambiente. Con ello, se lograría mantener un vínculo continuo y duradero con clientes actuales y potenciales.
- ✓ En el caso de la herramienta mobile Marketing, la misma será de utilidad para fomentar el consumo por parte de los clientes a través de mensajes vía SMS - mensajes de texto

corto –basados en contenidos publicitarios, promocionales e institucionales. Estos mensajes serán personalizados y se utilizarán en fechas especiales como año navidad, año nuevo y en épocas de temporada baja para incentivar la compra/consumo de los clientes y mantener un promedio aceptable de los mismos.

Tiempo de duración

El programa es de carácter permanente en el caso de Web Marketing y Social Media Marketing. Se propone un período de dos meses para su desarrollo. Por otro lado, el Mobile Marketing es de carácter temporal, sólo se utilizará en fechas especiales y/o en época de temporada baja.

Responsabilidad

El responsable de la implementación del programa será el gerente general de la empresa. Asimismo, se designará una persona – diseñador y/o programador- encargada de llevar la gestión de la red social de manera mensual.

Mecanismo de Control

Se llevará un registro de la cantidad de personas que se suman al facebook, así como también la cantidad de personas que entran a la página Web.

Presupuesto

Actividad	Costo
Rediseño del sitio Web	\$5000
Social Media Marketing	\$24000 ⁵²
Mobile Marketing	\$653
Total	\$29653

Tabla 18. Presupuesto programa N° 2. Elaboración propia.

⁵² La creación de una página de facebook de la empresa con un blog corporativo tendrá un valor de \$2000 mensual, dado que una persona se encargará de realizar su adecuada gestión

Programa 3: “Mes del agradecimiento”

“La sonrisa cuesta menos que la electricidad y da más luz”

Isaac Vidal

“En una relación, un alto grado de empatía es posiblemente el factor más fuerte para causar cambio y aprendizaje.”

Carl Rogers

“Las experiencias de los clientes son historias, pequeños escenarios de vivencias.”

Barlow & Maul

Nombre	“ Mes de agradecimiento”
Concepto	Este programa consiste en realizar un Happy hour todos los días jueves durante un mes, en época de temporada baja, con jugos frutales y bocaditos de cortesía; acompañados de buena música, ambiente temático con el fin de agasajar a los socios de la empresa. Asimismo, se realizarán concursos de baile, coreografías sincronizadas, regalos, sorteos, entre otros.
Objetivos Principales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener la cartera de clientes del gimnasio en épocas de temporada baja. ✓ Potenciar las relaciones con la cartera de clientes de la empresa. ✓ Ofrecer un servicio diferenciado respecto de los competidores.
Segmento al cual se dirige	Clientes finales que constituyen el segmento prioritario estratégico y secundario.
Responsable	Gerente General
Duración	Programa de carácter temporal. Sólo se realizará en época de temporada baja, durante el mes de julio.
Costo	\$1630

Tabla 19. Ficha resumen. Programa N° 3. Elaboración propia.

Introducción

Mediante este programa se buscará implicar a los clientes y transformar el servicio en un evento memorable. El mismo se enfocará en acercarse al cliente de una manera divertida y duradera y, a la vez, demostrarles lo importantes que son para la empresa, buscando crear en los clientes un valor positivo por medio de la experiencia directa.

Objetivos de Marketing a los que contribuye el programa

- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del cliente y su lealtad hacia la empresa
- ✓ Mejorar calidad percibida del servicio por parte de los clientes actuales de *el Sendero*
- ✓ *Incorporar 98 nuevos socios en el primer año y otros 98 nuevos socios durante el segundo.*

Metodología

- ✓ Se realizará un *evento de agradecimiento* a los clientes por elegir esta empresa para realizar sus actividades. Por medio del evento se buscará crear una experiencia enriquecedora y memorable, digna de ser contada, creando un rumor positivo entre los socios del gimnasio.
- ✓ El evento consistirá en realizar un Happy hour con catering “*onda verde*” de jugos frutales y bocaditos de cortesía. Se creará un ambiente que intensifique y multiplique las sensaciones de los clientes a través de sonidos, colores, olores, imágenes, iluminación, temperatura del local, apariencia del personal, entre otros. Es decir, se buscará crear una sinergia entre *experiencias sentimentales*, tales como: que el cliente se sienta valorado, bienvenido, posea una percepción de ambiente agradable, de amabilidad, cortesía y calidez humana; así como también *experiencias sensoriales*, tales como: apariencia y comportamiento del personal, iluminación, decoración, olores, temperatura del local. Se propone decorar el salón utilizando cotillón y carteles de agradecimiento a los clientes.
- ✓ El evento consistirá en programar distintas actividades a fin de integrar tanto a hombres como mujeres de distintas edades. Se realizará un *concurso de coreografías sincronizadas* realizadas por los socios del gimnasio y coordinados por

el personal de la empresa. Las mismas, se basarán en el armado de “coreos” de diferentes ritmos, aerobox, step entre otros. Para ello, se invitará a los clientes a formar diferentes grupos – conformados por 10 personas aproximadamente- de acuerdo a sus gustos y preferencias.

- ✓ Tanto los participantes – socios- como el profesor guía deberán contar con indumentaria acorde a la actividad que realicen. Así se buscará que cada grupo posea una identidad propia diferenciándose del resto de los grupos participantes
- ✓ Las coreografías se expondrán los días jueves durante el mes de julio, al finalizar el mes los socios que no hayan participado podrán votar a su equipo preferido. Al equipo ganador se le obsequiará un bolso de vitnik y llaveros con el logo del gimnasio.
- ✓ Este programa se comunicará a la cartera de clientes de la empresa por medio del propio establecimiento y vía mailing invitando a cada cliente de forma particular. También por medio de la página Web y vía facebook.
- ✓ Las diferentes coreografías sincronizadas se expondrán en el facebook y se les dará la oportunidad a los clientes de botar a su grupo preferido tanto por ese medio como por de la página Web.

Tiempo de duración

Programa de carácter temporal. Sólo se realizará en época de temporada baja, durante el mes de julio.

Responsabilidad

El responsable de la implementación del programa será el gerente general de la empresa. Ello radica en que es un proyecto familiar en el cual todas las decisiones recaen sobre el dueño.

Mecanismo de Control

Se realizará por medio del contacto directo con el cliente, de acuerdo a la cantidad de personas que asistan a dicho evento. También, por medio de las votaciones realizadas por los clientes mediante la página Web de la empresa.

Presupuesto

Actividad	Costo
Catering	\$1050 ⁵³
Cotillón	\$500
Llaveros	\$80
Total	\$1630

Tabla 20. Presupuesto programa N° 3. Elaboración propia.

⁵³ Se estima en base a una serie de cálculos un promedio de concurrencia al evento del 10% de la cartera de clientes de la empresa. A cambio de publicidad la empresa de catering realiza un descuento al gimnasio fijando un precio de \$15 por persona.

Programa 4: “Experimenta el mundo a través de tus sentidos”

“El mundo tiene sentido cuando se puede comparar lo almacenado en el cerebro con lo percibido por los sentidos”.

Montserrat Daban

“Experience is not what happens to a man, it is what a man does with what happens to him.”

Aldous Huxley

Nombre	“ Experimenta el mundo a través de tus sentidos”
Concepto	El presente programa se basará en ofrecer a los clientes una experiencia única que fortalezca la relación con la empresa. Además, se buscará mantener el vínculo con los clientes del gimnasio durante todo el año, afianzándolo en épocas de temporada baja, es decir en aquellos meses en los cuales la empresa tiene menor actividad.
Objetivos Principales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener la relación con los clientes actuales durante todo el año ✓ Equilibrar los meses más activos con aquellos de menor actividad
Segmento al cual se dirige	Clientes finales que constituyen el segmento prioritario estratégico y secundario.
Responsable	Gerente General
Duración	De carácter temporal. El mismo se realizará en época de vacaciones tanto de verano como de invierno.
Costo	\$200

Tabla 21. Ficha resumen. Programa N° 4. Elaboración propia.

Introducción

Este programa pretende entablar un vínculo con los clientes más allá del propio establecimiento. Se buscará ampliar los servicios ofrecidos por la empresa mediante una propuesta de valor para los socios. Se buscará generar sentimientos y emociones a través de las experiencias vivenciales.

Objetivos de Marketing a los que contribuye el programa:

- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del cliente y su lealtad hacia la empresa.
- ✓ *Incorporar 98 nuevos socios en el primer año y otros 98 nuevos socios durante el segundo.*
- ✓ Aumentar el market share de la empresa en el mercado de 26 % a 34% en el plazo de 2 años. Este valor objetivo implica un aumento del 8% en 24 meses

Metodología:

- ✓ Este programa consiste en la contratación directa de una agencia de viajes. Mediante la agencia de turismo los clientes de *el Sendero* podrán disfrutar viajes tanto en verano - meses de enero y febrero – como en invierno –meses de junio y julio- Con ello se buscará que el gimnasio mantenga estable su cartera de clientes en las épocas de temporada baja.
- ✓ El servicio consistirá en ofrecer , por un lado en épocas de verano, turismo de aventura por medio de diferentes actividades como rafting, rapel, tirolesa así como también la práctica de diferentes deportes al aire libre en contacto directo con la naturaleza como por ejemplo trekking, cabalgatas, palestra de escalada, entre otros. Por otro lado, en el mes que va de junio a julio se ofrecerá deportes de invierno como por ejemplo ski, snowboard y travesías por la nieve.
- ✓ Mediante este programa será posible conseguir precios más competitivos dado la cantidad de personas que el gimnasio convocaría – mínimo 50 personas-, logrando

obtener una ventaja no sólo el gimnasio sino también los clientes al pagar un menor precio por el servicio.

- ✓ El nuevo servicio será comunicado tanto a los clientes actuales como a los clientes que dejaron de asistir. Se les comunicarán a cada uno de forma particular mediante vía mail este nuevo servicio y se los invitará a que participen del mismo. Además se comunicará por medio de la página Web y facebook.
- ✓ Los viajes se realizarán dos veces al año y tendrán una duración de tres días aproximadamente. Al regreso de cada viaje se subirán las fotos, videos al facebook con la finalidad de mantener activo el vínculo clientes/empresa. En la página los socios podrán comentar fotos, contar anécdotas y distintas vivencias experimentadas durante el viaje.

Tiempo de duración

De carácter temporal. El mismo se realizará en época de vacaciones tanto de verano - mes de enero o febrero- como de invierno –meses de junio y julio-.

Responsabilidad

El responsable de la implementación del programa será el gerente general de la empresa. Ello radica en que es un proyecto familiar en el cual todas las decisiones recaen sobre el dueño. Por su parte, la agencia de turismo será responsable de la estadía de los socios del gimnasio durante el viaje.

Mecanismo de Control

Se realizará por medio del contacto directo con el cliente, de acuerdo a la cantidad de personas que asistan a los viajes programados. Asimismo, por los comentarios y/o opiniones que los socios realicen vía facebook o por medio de la página Web.

Presupuesto

Este programa tendrá un costo de cero pesos dado que cada cliente del gimnasio que asista a los viajes programados por la agencia de turismo se hará responsable de los costos. Sin embargo, se tendrán en cuenta los costos de movilidad, entre otros al momento de la contratación de la agencia, el mismo será de \$200. Por otro lado, *el Sendero* recibiría una comisión de entre un 10% y un 12% por cada persona que asista a los respectivos viajes.

Programa 5: “Premiando la fidelidad”

“El cliente siempre tiene la razón es una frase que toda compañía debe interpretar para sí.”

Barlow & Maul

“La satisfacción es una actitud, la lealtad un comportamiento.”

Anónimo

“Las estrategias para evitar la fuga de clientes requieren un gran conocimiento de sus gustos, un trato personalizado y políticas preventivas.”

Ana García Escudero

Nombre	“ Premiando la fidelidad”
Concepto	Crear una experiencia única en cada una de las interacciones que el cliente tiene con el personal, con los procesos y con los productos y servicios de la empresa, que sea capaz de diferenciar la marca respecto de sus competidores.
Objetivos Principales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Potenciar la relación entre personal de la empresa y los socios. ✓ Aumentar la frecuencia de uso de las distintas actividades ofrecidas por la empresa.
Segmento al cual se dirige	Clientes finales que constituyen el segmento prioritario estratégico y secundario.
Responsable	Gerente General
Duración	Anual.
Costo	\$1200

Tabla 22. Ficha resumen. Programa N° 5. Elaboración propia.

Introducción

Debido a que hoy en día existe una elevada rivalidad, en cuanto a competidores y sustitutos, se torna demasiado dificultoso para las empresas de este rubro mantener fieles a sus clientes. Por ello, este programa tiene por finalidad otorgar mayores beneficios a aquellos clientes que permanecen fieles a la empresa por medio de una propuesta de valor.

Objetivos de Marketing a los que contribuye el programa:

- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del cliente y su lealtad hacia la empresa
- ✓ Mejorar calidad percibida del servicio por parte de los clientes actuales de *el Sendero*
- ✓ *Incorporar 98 nuevos socios en el primer año y otros 98 nuevos socios durante el segundo.*
- ✓ Aumentar el market share de la empresa en el mercado de 26 % a 34% en el plazo de 2 años

Metodología:

- ✓ Al momento de la inscripción y/o renovación la empresa le ofrecerá a cada socio una ficha de acuerdo a sus necesidades particulares. La misma será opcional e indicará qué actividades son necesarias realizar en cada caso en particular a fin de lograr el resultado deseado por parte del cliente, y a su vez, contar con un seguimiento personalizado de la evolución del socio en cuanto resultados/ beneficios. Los mismos se irán detallando en la ficha de cada cliente.
- ✓ A aquellos socios que acrediten una continuidad en el pago de su cuota durante 12 meses consecutivos se los incluirá en un sorteo de bicicleta fija – auspiciada por Bici Mundo - la misma se exhibirá en el local a fin de incentivar a los clientes.
- ✓ Para aquellos clientes que paguen a término – Del día 1 al día 10 de cada mes- y que utilicen planes mensuales se les dará la posibilidad de participar en un sorteo denominado “*Cuota cero*” el cual se acreditará en el pago del mes siguiente. Es decir, el inscripto ganador no deberá abonar el mes siguiente. Ello le permitirá a la empresa incentivar a los clientes a pagar a término y así contar con los flujos de fondos necesarios para afrontar las erogaciones de sueldos, alquileres, que están comprendidos generalmente en el día uno de cada mes.

- ✓ Para aquellos clientes que consumen planes anuales, se los motivará a que lo sigan adquiriendo a través de un descuento del 10% realizado para el próximo año.
- ✓ Descuentos de un 20% a estudiantes y jubilados que presenten constancia, en planes mensuales exclusivamente.
- ✓ Asimismo, la empresa informará no sólo a través de su fuerza de venta en el propio establecimiento sino también vía mailing a toda la cartera de clientes sobre los nuevos servicios y promociones, invitándolos a que participen.
- ✓ Por último, al momento de la inscripción y/o de renovación del carnet la empresa le otorgará un mini cuestionario a los clientes sobre sus gustos y desconformidades con respecto al servicio. Mediante el mismo la empresa comunicará su compromiso para con los clientes y sus ansias de mejorar y superar sus expectativas.

Tiempo de duración

El presente programa será anual, con excepción del sorteo denominado “cuota cero” que será mensual. El mismo sólo se implementará en meses de temporada baja.

Responsabilidad

El responsable de la implementación del programa será el gerente general de la empresa. Ello radica en que es un proyecto familiar en el cual todas las decisiones recaen sobre el dueño.

Mecanismo de Control

De manera mensual por medio del contacto directo con el cliente y a través de la página Web mediante el buzón de quejas y/o sugerencias.

Presupuesto

Actividad	Costo
Ficha de seguimiento	\$600
Cuestionarios	\$600
Total	\$1200

Tabla 23. Presupuesto programa N° 5. Elaboración propia.

Programa 6: “Capacitando emocionalmente al personal”

“un buen servicio con una sonrisa es un paso a la dirección correcta.”

David Giampaolo

“invierta en sus profesionales y los resultados hablarán por si mismos.”

Ricardo Cruz

Nombre	“ Capacitando emocionalmente al personal”
Concepto	<p>Se capacitará al personal de forma tal que logre crear experiencias holísticas en los clientes por medio de sus sensaciones, emociones, sentimientos, pensamientos, actitudes y relaciones.</p> <p>Se buscará mejorar el valor percibido de la marca por medio de un personal capaz de transmitir confianza, compromiso, habilidad para comunicar, empatía, proactividad, entre otros.</p>
Objetivos Principales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar aptitudes emocionales en la fuerza de ventas. ✓ Formar una imagen favorable y de profesionalismo en el personal y, por consiguiente, en la empresa. ✓ Mejorar el valor percibido de la marca.
Segmento al cual se dirige	Fuerza de ventas de la empresa.
Responsable	Gerente General
Duración	Permanente
Costo	\$1730

Tabla 24. Ficha resumen. Programa N° 6. Elaboración propia.

Introducción

Por medio de este programa se buscará lograr la recurrencia de los clientes, vía satisfacción y enriquecimiento emocional de la relación personal- socios. Por medio del personal de la empresa se creará una preferencia de marca por parte de los clientes y, a su vez, que los mismos perciban que se recibe más por lo que se paga.

Objetivos de Marketing a los que contribuye el programa:

- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del cliente y su lealtad hacia la empresa
- ✓ Mejorar calidad percibida del servicio por parte de los clientes actuales de *el Sendero*
- ✓ *Incorporar 98 nuevos socios en el primer año y otros 98 nuevos socios durante el segundo.*
- ✓ Aumentar el market share de la empresa en el mercado de 26 % a 34% en el plazo de 2 años. Este valor objetivo implica un aumento del 8% en 24 meses

Metodología

- ✓ Se realizará un curso de capacitación al personal de la empresa sobre aspectos vinculados a la atención del cliente. El mismo se dictará tanto a profesores como a recepcionistas.
- ✓ En contenido del curso responderá a temas vinculados a las actitudes y comportamientos de los empleados, a la influencia que los mismos ejercen sobre la percepción de calidad y eficacia del servicio en los clientes. Asimismo, se capacitará acerca de la importancia del trabajo en equipo, ya que será cada día más la clave para conseguir y conservar clientes y al mismo tiempo, respetar la importancia de la iniciativa individual.
- ✓ Se hará hincapié en aspectos vinculados a lo emocional, vivencial y sensorial. Indicando la importancia de realizar una adecuada gestión de experiencias y percepciones en la cartera de clientes. En el curso se le concederá gran importancia a aspectos vinculados con las experiencias sentimentales, tales como: que el cliente se sienta valorado, bienvenido, asistido, que perciba calidez humana, un trato cordial, amable y sobre todo personalizado, entre otros. Por otro lado, se indicará la importancia que cumplen las experiencias sensoriales, es decir aspectos relacionados con el olor en

la estructura edilicia, iluminación, decoración, apariencia del personal, comportamiento del personal, limpieza, temperatura del local, entre otros. Siempre se remarcará la importancia que tiene el cliente para la empresa.

- ✓ Mediante la formación proporcionada al personal se les explicará cómo usar el lenguaje corporal y los tonos de voz, y también cuándo y cómo actuar en lugar de ser pasivo o parecer descortés. La atención al cliente y la energía optimista de la fuerza de ventas es una función crítica de los gimnasios y puede ser la única manera de mantener a sus clientes contentos y satisfechos.
- ✓ Se confeccionará un cuadernillo para el personal sobre todos los aspectos anteriormente mencionados y además sobre los principios fundamentales del marketing relacional. Se intentará por medio de dicha guía crear una conexión más cercana entre el personal de la empresa y los clientes, logrando así una relación más duradera y continua en el tiempo.
- ✓ Asimismo, se motivará al personal por medio del “ *empleado del mes* ”, el mismo surgirá no sólo del profesor que logre reunir más cantidad de socios en sus clases sino también por medio de una votación realizada por los clientes de la empresa mediante la página Web. El ganador/a se publicará en la página Web de la empresa y también vía facebook.
- ✓ El/la profesora más votada durante el primer trimestre del año se ganará una remera vitnik y la persona más votada durante el segundo trimestre del año se ganará una medalla.

Tiempo de duración

El programa es de carácter permanente. Se propone un periodo de un mes para su desarrollo. El curso se implementará en el mes de noviembre de 2010.

Responsabilidad

El responsable de la implementación del programa será el gerente general de la empresa. Ello radica en que es un proyecto familiar en el cual todas las decisiones recaen sobre el dueño.

Mecanismo de Control

Se realizará por medio de un mini cuestionario al momento de la renovación del carnet de los socios de la empresa y por medio de la implementación de una encuesta sobre satisfacción en la cual se pregunte acerca del servicio brindado por el personal. Asimismo se controlará por medio del buzón de quejas mediante la página Web de la empresa.

Presupuesto

Actividad	Costo
Curso de Capacitación	\$1700 ⁵⁴
Preparación e impresión del material	\$30
Total	\$1730

Tabla 25. Presupuesto programa N° 6. Elaboración propia.

⁵⁴ La capacitación tendrá un costo de \$170 por persona.

Cronograma

	2010			2011											
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. " Valorando la cartera de clientes"	Desarrollo			Implementación											
2. "El Marketing de la experiencia emocional virtual"	Desarrollo			Implementación											
			Implementación							Implementación					Implementación
3. " Mes del agradecimiento"										Implementación					
4. " Experimentá el mundo a través de tus sentidos"				Implementación						Implementación					
5. " Premiado la fidelidad"				Implementación											
6. " Capacitando emocionalmente al personal"	Desarrollo	Implementación													

Tabla 26. Cronograma de actividades. Elaboración propia.

Cuadro estratégico

Objetivo de ventas	Estrategias de MKT	Programas	Costo	Plazo	Responsable
Incrementar el nivel de facturación de la empresa en un 30% en un plazo de 24 meses.	<p>Estrategia competitiva</p> <p>Estrategia de cartera</p> <p>Estrategia de segmentación y posicionamiento</p> <p>Estrategia de fidelización</p> <p>Estrategias funcionales</p>	<p>Acciones:</p> <p>Totalidad de las acciones</p>	<p>Acción- Costo total</p> <p>Costo total Plan de Marketing</p> <p>\$36246</p>	<p>Octubre/ Diciembre 2010. Enero/ Diciembre 2011.</p>	<p>Gerente General.</p>

Tabla 27. Cuadro estratégico general. Elaboración propia.

Ref. #	Objetivo estratégico de Marketing	Indicador	Programas al que se vincula	Responsable
1	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente y su lealtad hacia la empresa.	<p><i>Indicador de satisfacción: Respuestas sobre nivel de satisfacción general en la encuesta de satisfacción. Meta: Alcanzar un 70% de clientes muy satisfechos en el período 2010/2011.</i></p> <p><i>Indicador de lealtad: Tomando en cuenta el número de cuotas renovadas en el año 2010 respecto al número de cuotas del período anterior. Es decir, cuotas renovadas/ cuotas del período anterior.</i></p>	1,2,3,4,5,6.	Gerente General
2	Mejorar calidad percibida del servicio por parte de los clientes actuales de <i>el Sendero</i>	Respuestas sobre calidad del servicio en general en la encuesta de satisfacción. Meta: Alcanzar un promedio de 50% de clientes que perciben la calidad del servicio de la empresa como excelente	1,3,5,6.	Gerente General

3	Incorporar 98 nuevos socios en el primer año y otros 98 nuevos socios durante el segundo	Incrementar 98 nuevas cuotas por mes durante 24 meses	1,2,3,4,5,6.	Gerente General
4	Aumentar el market share de la empresa en el mercado de 26 % a 34% en el plazo de 2 años. Este valor objetivo implica un aumento del 8% en 24 meses.	Número promedio de clientes de la empresa en relación al número promedio de clientes del mercado. Es decir, número promedio de clientes de la empresa/número promedio de clientes del mercado.	1,2,4,5,6.	Gerente General

Tabla 28. Cuadro estratégico para nivel estratégico en la implementación del plan propuesto. Elaboración propia.

Cuadro resumen: programas, objetivos, estrategias, costo, plazo y responsable					
Programas de acción	Objetivos estratégicos al que se vincula	Estrategias de MKT	Costo	Plazo	Responsable
“Valorando la cartera de clientes.”	1,2,3,4	Competitiva Cartera Segmentación Fidelización	\$1832.5	Carácter Permanente	Gerente General
“ El Marketing de la experiencia emocional virtual”	1,3,4	Competitiva Cartera Segmentación Posicionamiento Funcionales	\$29653	Carácter Permanente	Gerente General
“Mes del agradecimiento.”	1,2,3	Competitiva Cartera Fidelización Funcionales	\$1630	Carácter Temporal	Gerente General

<p>“Experimenta el mundo a través de tus sentidos.”</p>	<p>1,3,4</p>	<p>Competitiva Cartera Fidelización Funcionales</p>	<p>\$200</p>	<p>Carácter temporal</p>	<p>Gerente General</p>
<p>“Premiando la fidelidad.”</p>	<p>1,2,3,4</p>	<p>Cartera Fidelización Segmentación Funcionales</p>	<p>\$1200</p>	<p>Anual</p>	
<p>“Capacitando emocionalmente al personal.”</p>	<p>1,2,3,4</p>	<p>Fidelización Segmentación Posicionamiento Funcionales</p>	<p>\$1730</p>	<p>Carácter Permanente</p>	<p>Gerente General</p>

Tabla 29. Cuadro estratégico para nivel operativo en la implementación del plan. Elaboración propia.

Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto total del plan, en el cual se han combinado y sumado los costos de la totalidad de programas propuestos.

“Valorando la cartera de clientes”	
Actividad	Costo
Armado de Base de Datos	\$200
Tarjeta “el Sendero SUMA”	\$ 1632.5
Total Programa 1	\$1832.5
“ El marketing de la experiencia emocional virtual”	
Actividad	Costo
Rediseño del sitio Web	\$5000
Social Media Marketing	\$24000 ⁵⁵
Mobile Marketing	\$653
Total Programa 2	\$29653
“ Mes del agradecimiento”	
Actividad	Costo
Catering	\$1050 ⁵⁶
Cotillón	\$500
Llaveros	\$80
Total Programa 3	\$1630
“ Experimenta el mundo a través de tus sentidos”	
Costos de contratación de agencia de	\$200

⁵⁵ Monto anual (\$2000 mensuales).

⁵⁶ Se estima en base a una serie de cálculos un promedio de concurrencia al evento del 10% de la cartera de clientes de la empresa. A cambio de publicidad la empresa de catering realiza un descuento al gimnasio fijando un precio de \$15 por persona.

Turismo	
Total Programa 4	\$200
“Premiando la fidelidad”	
Actividad	Costo
Ficha de seguimiento	\$600
Cuestionarios	\$600
Total Programa 5	\$1200
“Capacitando emocionalmente al personal”	
Actividad	Costo
Curso de Capacitación	\$1700 ⁵⁷
Preparación e impresión del material	\$30
Total Programa 6	\$1730
Total programas de acción	\$36245.5
Honorarios	\$8000 ⁵⁸
Presupuesto total	\$45245

Tabla 30. Presupuesto del proyecto. Elaboración propia

⁵⁷ La capacitación tendrá un costo de \$170 por persona.

⁵⁸ Forma de pago: en efectivo, 40% por adelantado y 60% restante contra entrega del plan de marketing. No incluye costo de implementación, seguimiento y control de acciones.

Rentabilidad en escenario optimista

El *escenario optimista* considera obtener un nivel de facturación un 30% mayor respecto del año 2009. Es decir, considera cumplir con el objetivo de ventas.

Escenario Optimista	Período 2010/2011												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Total de ingresos adicionales	\$ 12,864.00	\$ 13,828.80	\$ 17,688.00	\$ 18,331.20	\$ 20,260.80	\$ 20,904.00	\$ 17,688.00	\$ 25,406.40	\$ 27,336.00	\$ 19,622.40	\$ 27,336.00	\$ 21,868.80	\$ 243,134.40
Inversión programa 1	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 1,833.00
Inversión programa 2	\$ 2,941.00	\$ 2,941.00	\$ 2,941.00	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,941.00	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 29,653.00
Inversión programa 3							\$ 1,630.00						\$ 1,630.00
Inversión programa 4	\$ 50.00	\$ 50.00				\$ 50.00	\$ 50.00						\$ 200.00
Inversión programa 5	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Inversión programa 6	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$ 1,730.00
Honorarios	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 8,000.00
Total de Inversión	\$ 7,369.00	\$ 7,369.00	\$ 1,946.12	\$ 1,946.12	\$ 1,946.00	\$ 7,369.82	\$ 7,369.82	\$ 2,046.00	\$ 1,995.50	\$ 1,946.00	\$ 1,995.50	\$ 1,946.12	\$ 45,245.00
Saldos	\$ 5,495.00	\$ 6,459.80	\$ 15,741.88	\$ 16,385.08	\$ 18,314.80	\$ 13,534.18	\$ 10,318.18	\$ 23,360.40	\$ 25,340.50	\$ 17,676.40	\$ 25,340.50	\$ 19,922.68	\$ 197,889.40

Tabla 31. Flujo de ingresos y egresos mensuales en escenario optimista. Elaboración propia.

ROI: (Total ingresos adicionales/ total de inversión)= (243134.4 /45245)= 5.37

Rentabilidad en escenario neutro

El escenario neutro considera un nivel de facturación un 14% superior respecto del año 2009.

Escenario Nueuro	Período 2010/2011												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Total de ingresos adicionales	\$6,003.20	\$6,453.44	\$8,254.40	\$8,554.56	\$9,455.04	\$9,755.20	\$8,254.40	\$11,856	\$12,756.80	\$9,157.00	\$12,756.80	\$10,205.44	\$113,462.28
Inversión programa 1	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 1,833.00
Inversión programa 2	\$ 2,941.00	\$ 2,941.00	\$ 2,941.00	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,941.00	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 29,653.00
Inversión programa 3							\$ 1,630.00						\$ 1,630.00
Inversión programa 4	\$ 50.00	\$ 50.00				\$ 50.00	\$ 50.00						\$ 200.00
Inversión programa 5	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Inversión programa 6	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$ 1,730.00
Honorarios	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 8,000.00
Total de Inversión	\$ 7,369.00	\$ 7,369.00	\$ 1,946.12	\$ 1,946.12	\$ 1,946.00	\$ 7,369.82	\$ 7,369.82	\$ 2,046.00	\$ 1,995.50	\$ 1,946.00	\$ 1,995.50	\$ 1,946.12	\$ 45,245.00
SalDOS	-\$ 1,365.80	-\$ 915.56	\$6,308.28	\$6,608.44	\$7,509.04	\$2,385.38	\$884.58	\$ 9,810.00	\$10,761.30	\$ 7,211.00	\$10,761.30	\$ 8,259.32	\$ 68,217.28

Tabla 32. Flujo de ingresos y egresos mensuales en escenario neutro. Elaboración propia

ROI: (Total ingresos adicionales/ total de inversión)= (113,462.28/45,245)= 2.5

Rentabilidad en escenario pesimista

El escenario pesimista considera un nivel de facturación un 6% superior respecto del año 2009.

Escenario Pesimista	Período 2010/2011												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Total de ingresos adicionales	\$ 2,572.80	\$ 2,765.76	\$ 3,537.60	\$ 3,666.24	\$ 4,052.16	\$ 4,180.80	\$ 3,537.60	\$ 5,081.28	\$ 5,467.20	\$ 3,924.48	\$ 5,467.20	\$ 4,373.76	\$ 48,626.88
Inversión programa 1	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 152.75	\$ 1,833.00
Inversión programa 2	\$ 2,941.00	\$ 2,941.00	\$ 2,941.00	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,941.00	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 2,236.12	\$ 29,653.00
Inversión programa 3							\$ 1,630.00						\$ 1,630.00
Inversión programa 4	\$ 50.00	\$ 50.00				\$ 50.00	\$ 50.00						\$ 200.00
Inversión programa 5	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Inversión programa 6	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$144,16	\$ 1,730.00
Honorarios	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 666.66	\$ 8,000.00
Total de Inversión	\$ 7,369.00	\$ 7,369.00	\$ 1,946.12	\$ 1,946.12	\$ 1,946.00	\$ 7,369.82	\$ 7,369.82	\$ 2,046.00	\$ 1,995.50	\$ 1,946.00	\$ 1,995.50	\$ 1,946.12	\$ 45,245.00
SalDOS	-\$ 4,796.20	-\$ 4,603.24	\$ 1,591.48	\$ 1,720.12	\$ 2,106.16	-\$ 3,189.02	-\$ 3,832.22	\$ 3,035.28	\$ 3,471.70	\$ 1,978.48	\$ 3,471.70	\$ 2,427.64	\$ 3,381.88

Tabla 33. Flujo de ingresos y egresos mensuales en escenario pesimista. Elaboración propia.

ROI: (Total ingresos adicionales/ total de inversión)= (48626.88/45245)= 1.07

Conclusión

Como se pudo apreciar el análisis de rentabilidad muestra el retorno que tendrá la empresa por cada peso invertido en cada uno de los escenarios. A través de los resultados del ROI se puede observar que la rentabilidad en todos los escenarios será positiva. El escenario optimista estima un retorno de \$5.37 por cada peso invertido con un nivel de facturación de \$1.053.582. El escenario neutro estima un nivel de facturación total de \$923910.72, donde el retorno por cada peso invertido será de \$2.5. Por último, en el escenario pesimista se estima un retorno de \$ 1.07 por cada peso invertido con un nivel de facturación de \$ 859074.88. Es posible observar que en el escenario pesimista, debido al incremento en el valor de las cuotas, el total facturado por la empresa se incremente aun con la misma cantidad de socios.

Conclusiones y recomendaciones

El presente Plan de Marketing procura realizar una adecuada gestión de las relaciones con los clientes de la empresa. Mediante el mismo, se busca no sólo satisfacer al cliente sino deleitarlo ya que sólo así será posible fidelizarlo y no quedar a merced de guerras de precio que caracterizan en la actualidad a la Industria del fitness.

Con la implementación del plan se buscará orientar todas las acciones propuestas hacia el cliente a fin de mejorar la posición competitiva de la empresa en un entorno que se muestra cada vez más competitivo y en la cual la diferenciación por producto/servicio se denota más complicada. Es por ello que se propone dirigir los esfuerzos hacia la diferenciación del servicio mediante la creación de experiencias percibidas por los clientes como únicas y basadas en componentes importantes para ellos y al mismo tiempo que el mismo sienta que es importante y apreciado por la empresa, de tal manera de contribuir a la generación de experiencias y sensaciones positivas para así captar y retener clientes satisfechos.

Asimismo, se procura explotar al máximo las fortalezas que posee la empresa y aprovechar las oportunidades identificadas del mercado a fin de poder afrontar no sólo las amenazas mencionadas en el desarrollo del trabajo sino principalmente dos actores que ejercen gran influencia: la rivalidad competitiva y los productos sustitutos.

Se buscará mantener una comunicación permanente con los clientes a fin de permitirle a la empresa mejorar y/o desarrollar nuevos productos y servicios y de esta forma crecer en función de lo que los clientes quieren y necesitan. Para ello se propone comunicar por diferentes medios – página Web, Social Media Marketing, fuerza de ventas, entre otros- tanto beneficios de valor para los clientes como institucional – su historia, su misión, su filosofía de negocio-. Se buscará crear una comunicación experiencial creativa, apuntando el mensaje a las emociones y sensaciones de los clientes para así lograr ganar su corazón.

Por último, se puede afirmar que los programas propuestos persiguen no sólo potenciar la relación con los clientes actuales y atraer nuevos clientes mediante la creación de experiencias únicas y dignas de ser recordadas, sino también se procura que la empresa logre incorporar a su filosofía de negocios el concepto de Marketing relacional y Marketing

emocional, comprendiendo la importancia y los beneficios que proporcionan estas herramientas a la empresa y especialmente, que la misma se oriente hacia el mercado.

A continuación se presentan algunas recomendaciones las cuales encuentran su origen en el análisis de datos de la investigación exploratoria realizada así como también del análisis del macro entorno, del estudio de los competidores y apreciaciones personales:

- ✓ Se recomienda a la empresa definir misión, visión y valores. Los mismos son esenciales en toda empresa dado que reflejan la identidad de la misma. Asimismo, su definición permitirá establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal forma que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones. La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, la misma define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofrecer. La visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; es decir, es un complemento de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que lleva a cabo la empresa. Finalmente, los valores son los principios que posee la empresa, el mismo debe reflejarse en la misión para que todo miembro de la empresa – personal, clientes, competidores- conozca las características de la misma. La definición de los mismos aportará credibilidad y coherencia en la empresa al llevar una misma línea de actuación, estimulando la fidelidad de los clientes.
- ✓ Se recomienda fomentar el uso de la página Web por parte de la cartera de clientes del gimnasio y la participación de los mismos en el buzón de quejas y/o sugerencias. De esta manera, la empresa podría profundizar en el conocimiento de sus clientes y así poder ofrecer servicios que cumplan y superen sus expectativas.
- ✓ Se recomienda incorporar una encuesta de satisfacción para medir el rendimiento del personal, así como la calidad del servicio en general.
- ✓ Se recomienda, en base a las entrevistas personales realizadas a los clientes, incorporar planes semanales – de entre 2 y 3 días a la semana- a un precio inferior al establecido en el plan mensual.

- ✓ Se recomienda incorporar clases de artes marciales o actividades afines en horarios de la siesta.
- ✓ Se recomienda incorporar al momento de la inscripción de un nuevo socio una ficha que contenga sus datos y la posibilidad de armar un plan a su medida, de acuerdo a sus necesidades particulares, así como también un certificado de aptitud física.
- ✓ Por último, se recomienda comunicar efectivamente a la cartera de clientes los eventos, las actividades, las promociones no sólo a través del local y la fuerza de ventas sino también a través de otros medios como vía mailing, página Web, facebook, con el fin de que los programas propuestos tengan los resultados esperados.

Bibliografía

- ✓ BARLOW, Janelle; MAUL, Dianna – *“Valor emocional en el servicio”* – Editorial Cecs, 2003.

- ✓ BERRY, Leonard L. - “Service marketing is different”. - Business Magazine- Mayo/Junio de 1980. p. 24-29. Citado por: Hoffman, Douglas K y Bateson, John E. G.- “Fundamentos del Marketing de servicios”, conceptos, estrategias y casos.- 2ª Edición- Editorial Thomson.- México.- Año 2003

- ✓ BITNER, Mary Jo y ZEITHAML, Valarie A.- “Marketing de servicios”, Un enfoque de integración del cliente a la empresa.- 2ª Edición.- Editorial Mc Graw Hill.-D.F.- México.-Año 2001

- ✓ CHASE Richard, AQUILANO Robert, JACOBS Robert. “Administración de producción y operaciones, manufactura y servicios.” Ed. Mc Graw Hill Interamericana. Octava Edición. Colombia, 2003.

- ✓ CHIAVENATO Idalberto-“Administración en los nuevos tiempos”.- 1ª Edición- Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.- Bogotá- Colombia- Año 2002.

- ✓ HOFFMAN K Douglas y BEATESON John E.g. “Fundamentos de Marketing de Servicios”. segunda edición, Editorial thomson, México, 2003.

- ✓ KOTLER, Phillip- “Dirección de Marketing”. Edición Del Milenio- 10ª Edición- Editorial Prentice Hall- Madrid- Año 2000.

- ✓ KOTLER Philip. “Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control.” México, Prentice Hall Hispanoamericana,S.A., Octava Edición, 1996.

- ✓ MARTINEZ – Ribes, JM., Borja Soler L. y Carvajal Pérez, P. (1999). Fidelizando clientes: Detectar y mantener al cliente leal. Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona.

- ✓ RAPP, Stan y COLLINS, Tom. “El Nuevo Rumbo del Marketing” - Ed. Mc Graw Hill.

- ✓ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María.- “El plan de Marketing en la práctica”- 4ª Edición- Edición revisada y ampliada- Editorial ESIC-Madrid-España-Año 1999.

- ✓ WALKER, Orville C Jr. - Harper, Boyd, W Jr.- Mullins, John-Larréché Jean Claude.- “Marketing Estratégico”- Cuarta Edición- Mc Graw Hill Interamericana- México D.F.- México 2005.

Fuentes digitales:

- ✓ ABAD, Raúl. Qué es el marketing relacional. Año 2010. Disponible en: www.microsoft.com. (Extraído julio 2010)
- ✓ BARBOZA, Juan Pablo. “Desde un enfoque del experiential marketing”. Año 2009. Disponible en: www.marketingexperiencial.org. (Extraído julio 2010)
- ✓ GONZÁLEZ, Rafael Muñiz. Etapas del Plan de Marketing”. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>. (Extraído julio 2010)
- ✓ THOMPSON, Ivan. “Etapas del ciclo de vida del producto. Año 2006” Disponible en: www.promonegocios.net. (Extraído julio 2010)
- ✓ “El modelo de las 5 fuerzas de Porter.” Crece negocios. Año 2009. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>. (Extraído julio 2010)
- ✓ El desempleo cae levemente en Argentina”.28/05/2010. Disponible en: www.economiayregiones.com.ar. (Extraído junio 2010)
- ✓ “El debate por el poder adquisitivo”. 2/07/10. Disponible en: www.pagina12.com.ar . (Extraído junio 2010)

- ✓ Economía Argentina 2010/2011.21/07/10. Disponible en: <http://www.finanzasblog.com.ar/economia-argentina-2010-2011/>. (Extraído septiembre 2010)
- ✓ “gimnasios y cuidado del medio ambiente”. 4/05/10. Disponible en: www.ihrsa.org.” (Extraído julio 2010)
- ✓ “Ideas ecológicas para gimnasios”. 6/ 07/10.Diponible en: www.mercadofitnes.com.ar. (Extraído julio 2010)“El estrés lleva más gente al gimnasio”. 25/05/09. Disponible en: www.lanacion.com. (Extraído junio 2010)
- ✓ “Tendencias para el 2010”.Febrero de 2010. Disponible en: www.mercadofitness.com.” (Extraído julio 2010)
- ✓ “Tendencias de consumo”.2009. Disponible en: www.lanacion.com.ar. (Extraído agosto 2010)
- ✓ “Desafíos y dificultades de la Industria”, 2009. Disponible en www.mercadofitness.com.ar. (Extraído julio 2010)
- ✓ “Abre tu propio gimnasio”, 15 /06/2010. Disponible en: www.magnta.com. (Extraído junio 2010)
- ✓ “Los gimnasios crecen por todo el país”. Octubre 2009.Disponible en: www.emprendedor.xxi.coop. (Extraído julio 2010)
- ✓ “Actividades más demandadas en el mercado”. Febrero 2010. Disponible en: www.mercadofiness.com.ar. (Extraído julio 2010)

Anexo 1

Variaciones porcentuales de la cantidad de clientes de la empresa.

A continuación se presenta la cantidad de clientes sobre el total, en porcentajes, el cual tiene por finalidad comprender mejor cómo influye el factor estacional en las ventas de la empresa.

Año	Cantidad de Clientes			Porcentajes sobre el total		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Enero	350	390	400	4,73%	4,94%	5.10%
Febrero	420	450	430	5,68%	5,70%	5.48%
Marzo	490	520	550	6,62%	6,58%	7.01%
Abril	520	580	570	7,03%	7,34%	7.27%
Mayo	550	610	630	7,43%	7,72%	8.03%
Junio	620	630	650	8,38%	7,97%	8.29%
Julio	600	640	550	8,11%	8,10%	7.01%
Agosto	780	830	790	10,54%	10,51 %	10.07 %
Septiembre	810	910	850	10,95%	11,52 %	10.84 %
Octubre	850	870	890	11,49%	11,01 %	11.35 %
Noviembre	810	820	850	10,95%	10,38 %	10.48 %
Diciembre	600	650	680	8,11%	8,23%	8.67%
<i>Total</i>	7400	7900	7840	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Tabla 34. Variaciones porcentuales de la cantidad de clientes de la empresa. Elaboración propia.

Anexo 2

Método utilizado para proyección de la Demanda

La *descomposición de las serie de tiempo* significa encontrar los componentes básicos de tendencia, estacionalidad y ciclos de la serie. El proceso es el siguiente:

Descomponer las series de tiempo en sus componentes.

- ✓ Encontrar el componente estacional.
- ✓ Encontrar el componente tendencial.
- ✓ Proyectar los valores futuros de cada componente.
- ✓ Proyectar el componente de tendencia hacia el futuro.
- ✓ Multiplicar el componente de tendencia por el estacional.

En Anexo 3, se detalla el **Cuadro I** en la sección de Cálculos del Análisis de demanda, en el cual se muestra la descomposición de una serie de tiempos mediante la regresión de las mínimas cuadrados. Cada punto de los datos corresponde a la utilización de un solo trimestre del período de tres años, doce trimestres (2007, 2008 y 2009). El objetivo es proyectar la demanda para los cuatro trimestres del cuarto, quinto y sexto año (2010, 2011 y 2012).

El primer paso consiste en determinar el **factor estacional o índice**. En la columna 3 del Cuadro I, se desarrolla un promedio de los mismos trimestres en el período de tres años, los primeros trimestres de los tres años se suman y se dividen por tres. Luego se deriva un factor estacional dividiendo ese promedio general para los doce trimestres. Se ingresan en la columna 4 del Cuadro I. Los factores estacionales son idénticos para los trimestres similares de cada año.

El segundo paso consiste en **desestacionalizar los datos originales**. Para suprimir el efecto estacional en los datos, se dividen los datos originales por el factor estacional. Este paso se denomina *desestacionalización de la demanda* y se muestra en la columna 5 del Cuadro I.

El tercer paso consiste en desarrollar una **línea de regresión** de mínimas *cuadradas para los* datos desestacionalizados. El propósito es desarrollar una ecuación para la línea de

tendencia Y , que luego se modifica con el factor estacional. El procedimiento del **Cuadro II** de Anexo, es $Y = a + bx$ donde,

y_d = Demanda desestacionalizada

x = Trimestre

Y = Demanda calculada utilizando la ecuación de regresión $Y = a + bx$

a = Ordenada en el origen de y

b = Inclinación de la línea

El último paso consiste en realizar *la proyección final* multiplicando la línea de regresión por el factor estacional (la ecuación Y ha sido desestacionalizada). Lo que sigue es reversar el procedimiento multiplicando los datos trimestrales derivados por el factor estacional para cada trimestre. **Cuadro III** de Anexo.

Anexo 3

Cálculos realizados para la proyección de la demanda

Tabla I

	1		2	3	4	5	6	7
Año	Período (x)	Trimestre	Demanda	Promedio de los mismos trimestres de cada año	Factor	Demanda deses- tacionalizada	x2(col.1)2	x2 X y
			Real (y)		Estacional	(yd)(col. 2/ col. 4)		(Col.1)x (Col. 5)
2007	1	1	420	445	0,69	609	1	609
	2	2	564	596	0,93	606	4	1213
	3	3	730	751	1,17	624	9	1872
	4	4	754	780	1,21	623	16	2493
2008	5	1	454		0,69	658	25	3290
	6	2	607		0,93	653	36	3916
	7	3	794		1,17	679	49	4750
	8	4	780		1,21	645	64	5157
2009	9	1	460		0,69	667	81	6000
	10	2	617		0,93	663	100	6634
	11	3	730		1,17	624	121	6863
	12	4	807	Promedio total	1,21	667	144	8003
	78		7.717	643		7.717,12	650	50.800,3

Tabla 35. Cálculos realizados para la proyección de la demanda. Elaboración propia.

Tabla II

x	yd	b	a
6,5	643,08	4,47	614
Por tanto	$Y=a+bx$		

Tabla 36. Cálculos realizados para la proyección de la demanda. Elaboración propia.

$a=7717/12$	$b=50800,35-12*6,5*643,08$		
$a=643,08$	$650-12*6,5*6,5$		
	<u>640,11</u>	4,47629371	.=b
	143		

Tabla 37. Cálculos realizados para la proyección de la demanda. Elaboración propia.

Tabla III

Cálculos demanda proyectada para años 2010, 2011 y 2012

Año	Período (x)	Trimestre	Y con base en la línea de regresión	Factor estacional	Proyección
					(Y x factor estacional)
2010	13	1	672,11	0,69	464
	14	2	676,58	0,93	629
	15	3	681,05	1,17	797
	16	4	685,52	1,21	829
2011	17	1	689,99	0,69	476
	18	2	694,46	0,93	646
	19	3	698,93	1,17	818
	20	4	703,4	1,21	851
2012	21	1	708,87	0,69	489
	22	2	712,34	0,93	662
	23	3	716,81	1,17	839
	24	4	721,28	1,21	873
	222		8.361	12	8.373

Tabla 38. Cálculos demanda proyectada para años 2010, 2011 y 2012. Elaboración propia.

Anexo 4

“Proceso de ponderación del F.O.D.A”

Muy importante/ muy probable	3
Importante/ probable	2
Poco importante/ poco probable	1
Nada importante/ nada probable	0

Tabla 39. Calificación del análisis FODA de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia e importancia.

Elaboración propia.

Oportunidades	Posibilidad de Ocurrencia	Importancia	Valor
Mayor tendencia, por parte de los argentinos, al uso de gimnasios.	2	3	6
Búsqueda constante de nuevas alternativas y técnicas para el mejoramiento y/o mantenimiento de la calidad de vida.	3	3	9
Crece Internet como canal comercial.	2	2	4

Introducción de equipos innovadores, con más funciones y resultados obtenidos en menor cantidad de tiempo.	3	3	9
Mercado amplio y diversificado.	3	1	3

Tabla 40. Ponderación de cada oportunidad identificada. Elaboración propia.

Amenazas	Posibilidad de Ocurrencia	Importancia	Valor
Elevada rivalidad competitiva. Variedad de ofertas y servicios ofrecidos por la competencia.	3	3	9
Fuerte estacionalidad en las ventas.	3	2	6
Aumento de la inflación lo cual Podría acarrear una suba en los costos de las materias	2	2	4

primas y servicios.			
Clientes más informados y exigentes.	3	2	6
“Inconstancia de los clientes”. Dificultad por parte de los gimnasios de mantener a los clientes a largo plazo.	3	3	9

Tabla 41. Ponderación de cada amenaza identificada. Elaboración propia.

Fortalezas	Posibilidad de Ocurrencia	Importancia	Valor
Ubicación geográfica favorable.	3	3	9
Equipo de trabajo altamente capacitado y formado.	2	3	6
Equipos y máquinas de última generación	2	3	6
Percepción, por parte de los clientes, de ser un gimnasio de prestigio y de trayectoria en el rubro.	3	3	9

Gran valoración, por parte de los clientes, de la calidad humana en el gimnasio.	3	3	9
--	---	---	---

Tabla 42. Ponderación de las fortalezas identificadas. Elaboración propia.

Debilidad	Posibilidad de Ocurrencia	Importancia	Valor
Imposibilidad de ampliar la estructura edilicia.	3	1	3
Carece de Base de Datos de su cartera de clientes	2	2	4
Carece de un registro formal de quejas y/o sugerencias.	2	3	6
Altos costos de mantenimiento de personal y alquiler.	3	2	6
Disminución en el nivel de ventas de la empresa.	3	3	9

Tabla 43. Ponderación de cada debilidad identificada. Elaboración propia.

Anexo 5

Mystery Shopper personal

Se llevó a cabo una investigación usando la técnica de Mystery Shopper (cliente fantasma) sobre los principales competidores de **el Sendero** que fueron elegidos según el juicio del gerente de la empresa. El medio de contacto elegido fue personal y las variables relevadas fueron las siguientes:

- ✓ Servicios ofrecidos (básicos y complementarios).
- ✓ Planes ofrecidos.
- ✓ Disponibilidad horaria.
- ✓ Aranceles por actividad.
- ✓ Tarifas promocionales.
- ✓ Formas de pago.

A continuación se presentan los resultados del Mystery Shopper en forma de cuadros comparativos. Para realizar dicho análisis se tomo una escala del 1 al 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor.

Escala del 1 al 5 donde:

1: Malo

2: Regular

3: Bueno

4: Muy Bueno

5: Excelente

Cuadro comparativo: aspectos generales

	<i>el Sendero</i>	Sui Géneris	Dinosaurio Mall
Facilidad de ingreso al gimnasio.	5	4	2
Facilidad de estacionamiento	3	3	5
Infraestructura	3	5	4
Distribución De los espacios	5	4	2
Ambientación	3	3	5
Atención recibida	4	5	5
Material entregado	3	4	5
Calidad en equipos y máquinas	5	4	4
Limpieza y mantenimiento	4	5	5

Tabla 44. Cuadro comparativo: aspectos generales. Elaboración propia.

Cuadro comparativo en relación a horarios, planes y promociones

	el Sendero	Sui Generis	Dinosaurio Mall
Horarios	Lunes a Viernes 8:00 a 22:00 hs. Sábados 9:00 a 13:00hs.	Lunes a Viernes 7:30 a 21:15 hs. Sábados 17:00 a 18:00 hs.	Lunes a Viernes 7:30 a 22:00 hs. Sábados 10:00 a 17:00h
Planes	Planes mensuales y De 6 y 12 meses.	Planes Mensuales y Semanales y Anuales.	Planes Mensuales y Semanales.
Forma de Pago	Contado. Tarjeta Naranja.	Contado. Tarjetas: Visa, MasterCard o Naranja.	Contado.

<p>Promociones Y/o descuentos</p>	Plan anual pagando de contado te obsequian un mes.		
	Plan de 6 meses pagando De contado te obsequian un regalo sorpresa.	A estudiantes, pagando	
	Plan mensual si mantienes Fecha de renovación a	De contado 35% de Descuento.	Musculación turno Mañana 15% menos.
	Los 5 meses te obsequian Regalo sorpresa y a los 11	Grupos familiares, Curso de natación y	Van dos personas y paga una (2x1).
	Meses te obsequian el Mes 12.	Karate 50% menos.	
	Descuentos a grupos Familiares y corporativos.		
	Del 15% y 20%.		

Tabla 45. Cuadro comparativo en relación a horarios, planes y promociones. Elaboración propia.

Anexo 6

Se llevó a cabo una investigación cualitativa en el que se entrevistaron a catorce clientes actuales de **el Sendero**. Dichas entrevistas se realizaron tanto a hombres como mujeres de diferentes edades, en diferentes horarios (mañana/ tarde / noche) con la finalidad de recabar información lo más fidedigna posible. Los objetivos del estudio se presentaron en la descripción de la metodología empleada para el presente plan. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia utilizando el siguiente instrumento de recolección de datos

Guía de Pautas de entrevista en profundidad

1. introducción

a) *Saludo*

Hola, buenos días/tardes. Mi nombre es Cecilia. Me gustaría hacerle algunas preguntas, ¿Le molestaría si grabo la conversación? Sus respuestas son muy importantes, su opinión es tomada en cuenta y valorada para llevar a cabo la investigación.

b) *Propósito*

El objetivo de esta entrevista es conocer su opinión respecto al servicio ofrecido por **el Sendero**, sus atributos y aspectos vinculados a los motivos que lo/a llevaron a elegir este gimnasio para realizar sus actividades.

2. Divisiones Temáticas

Aspectos vinculados al *Público Objetivo*

- ✓ Nombre del entrevistado.
- ✓ Ocupación.
- ✓ Actividades que realiza en un día típico suyo.
- ✓ Importancia que la atribuye a la actividad física.
- ✓ Motivos por los que realiza actividad física.

Aspectos vinculados a los gimnasios.

- ✓ Conocimiento de los distintos gimnasios en zona Norte de la Ciudad de Córdoba.
- ✓ Criterios tomados en cuenta al momento de elegir un gimnasio.
- ✓ Ventajas y desventajas que poseen cada uno de los gimnasios en zona Norte.

Aspectos vinculados al Proceso de Compra.

- ✓ Proceso de búsqueda de información. (se refiere a las distintas fuentes, es decir, personales, por experiencia, recomendado, publicidades, otros).
- ✓ Necesidades que se pretenden cubrir (estéticas, de salud, de ocio, otros).
- ✓ Evaluaciones de las distintas alternativas (atributos de decisión de compra).

Aspectos vinculados con la empresa: *el Sendero*

- ✓ Antigüedad que tiene como cliente en *el Sendero*.
- ✓ Frecuencia con la que asiste al gimnasio.
- ✓ Tipo de servicio que adquiere.
- ✓ Criterios tomados en consideración al momento de elegir *el Sendero*.
- ✓ Ventajas y desventajas percibidas del gimnasio.
- ✓ Opinión sobre el servicio en relación a: atención al cliente, relación calidad/ precio, instalaciones, profesionalismo, máquinas y equipos, otros.
- ✓ Atributos/ características valoradas en cuanto a: la ubicación, calidad del servicio (en cuanto dictado de las clases, asesoramiento, otros), servicio post-venta, entre otros. Cómo se desempeña el gimnasio en cada uno de estos aspectos.
- ✓ Grado de satisfacción / insatisfacción.
- ✓ Motivos de continuar o no en *el Sendero* (en cuanto a la renovación del carnet).

Aspectos vinculados a la competencia

- ✓ A qué otros gimnasios asistió y/o averiguó, consultó.
- ✓ Ventajas y/o desventajas que presentan los demás gimnasios en comparación con *el Sendero*.

- ✓ Qué servicios diferencia a *el Sendero* de los otros gimnasios, si es que existe.
- ✓ Cuáles son las ventajas / desventajas de ir a otros gimnasios.
- ✓ Cuáles son los motivos de comprar en otros gimnasios.
- ✓ Satisfacción/ Insatisfacción.

Anexo 7

H. Cámara de Diputados de la Nación

Proyecto de Ley

RÉGIMEN PARA LA PRÁCTICA DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTIVAS⁵⁹

Artículo 1º- La presente ley tiene por objeto la protección de la salud de la población y la adecuada y efectiva defensa de los derechos de los consumidores en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 42 de la Constitución Nacional y en el marco de la ley 24.240⁶⁰.

Art. 2º- Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley, con el propósito de una adecuada defensa del consumidor, las actividades que tengan por objeto la prestación de servicios de práctica y/o entrenamiento de actividades físicas y deportivas en los términos de lo dispuesto por el artículo 2º y concordantes de la ley 24.240.

Art. 3º- La práctica de actividades físicas y deportivas en las instituciones, centros deportivos, clubes, gimnasios u otro establecimiento, de carácter público o privado, que tenga como objeto el desarrollo de estas actividades, será supervisada técnicamente y con carácter obligatorio por un Técnico-Deportivo con título habilitante de Licenciado en Actividad Física y Deporte o Profesor de Educación Física, expedido por universidades o institutos nacionales, provinciales públicos o privados reconocidos por la autoridad educativa competente.

Art. 4º- Son funciones y deberes del Técnico Deportivo:

a) Orientar, coordinar, programar y supervisar el desarrollo de las actividades físicas y/o deportivas que se realicen y organicen en el ámbito del establecimiento bajo su dirección técnica-deportiva;

⁵⁹ www.mercadofitness.com. "Proyecto de Ley para reglamentar los gimnasios". 06/08/09.

⁶⁰ Ley de defensa al consumidor.

b) Aplicar las medidas de protección y control del uso indebido de drogas, medicamentos, especialidades medicinales, preparados y productos cuya composición química contenga esteroides anabólicos o cualquier clase de sustancias incluidas en los listados de drogas prohibidas en el deporte y en la legislación vigente;

c) Verificar que los usuarios de los servicios prestados por los establecimientos bajo su dirección técnica-deportiva, acrediten la aptitud física requerida para la práctica de las actividades en ellos desarrolladas.

Art. 5º- La aptitud física a verificar por el director técnico-deportivo en los términos de lo dispuesto en el inciso c) del artículo 4º de esta ley, será acreditada con carácter previo y obligatorio a la admisión para la realización de actividades en el establecimiento, por un examen certificado por profesional especialista en medicina de deporte y/o médico autorizado que faculte la práctica de las distintas actividades, el que será renovado anualmente.

Art. 6º- Las instituciones a las que refiere el artículo 3º de la presente ley, deberán implementar una base de datos de sus usuarios con sus respectivos certificados médicos, debidamente archivados.

Art. 7º- En caso de incumplimiento de los deberes establecidos en el artículo 4º de esta ley, sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 8º, será aplicable al director técnico-deportivo la sanción que establezca la reglamentación de la presente ley.

Art. 8º- Los sujetos comprendidos en el artículo 3º de esta ley, deberán inscribirse en el Registro Nacional de Instituciones Deportivas, creado por la ley 20.655. La correspondiente constancia de inscripción y el título habilitante del director técnico-deportivo, deben ser exhibidos en lugar visible en cada establecimiento.

Art. 9º- Las autoridades competentes, en los términos de lo dispuesto por el artículo 13 de la ley 22.802 modificada por el artículo 64 de la ley 24.240, a través de sus funcionarios debidamente autorizados controlarán el cumplimiento de la presente ley, quedando autorizados a ingresar a los respectivos establecimientos y aplicar las sanciones dispuestas en las leyes 20.655, 17.565, 23.737, 16.463, 24.240, 24.819 y su modificatoria ley 25.387,y

todas las normas complementarias de las leyes descriptas, sin perjuicio de las previstas por la legislación penal.

Art. 10- Invítase a los gobiernos provinciales y el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a crear los registros para la inscripción de los establecimientos que realicen las actividades comprendidas en esta ley, en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones.

Art. 11- El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley dentro de los 30 días de su sanción.

Art. 12- Comuníquese al Poder Ejecutivo.