

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL GIMNASIO SPORTLIFE, SEDE VIÑA DEL MAR”

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SR. JUAN MANUEL MUÑOZ PINTO
Alumnas: ANA CARLA VALLEJOS BARRÍA
PAOLA ANDREA ZUÑIGA SEPULVEDA

VIÑA DEL MAR, 2010

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1	
MARCO TEÓRICO	8
ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN UN GIMNASIO	8
1.....	Conceptos Básicos
.....	8
1.1 Dirección de Marketing	8
1.1.1 Concepto de Marketing Estratégico.....	8
1.1.2 Proceso de Marketing	9
1.2 Administración de Demanda	12
1.4 Los servicios y sus características.....	13
1.5 Capacidad	15
1.6 Filas de Espera	16
1.6.1 Uso de la Teoría de Filas.....	17
1.6.2 Estructura de los Problemas de Filas de Espera.....	17
1.7 Población de Clientes	17
1.8 El sistema de servicio	18
1.9 Proceso de Generar y Seleccionar una Estrategia	20
1.9.1 Estrategias para administrar la demanda.....	20
CAPITULO 2	
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LOS GIMNASIOS	23
2.1 Industria de de los Gimnasios a Nivel Mundial.....	23
2.2 Industria de los Gimnasios en Chile.....	24
2.4 Situación del mercado de los Gimnasios en Viña del Mar	27
2.5 Factores impulsores del desarrollo de la Industria de los Gimnasios.....	28
2.5.1 Beneficios del acondicionamiento físico en la salud y calidad de vida.	28
2.5.2 Patologías en Chile	28
2.6 Análisis de Mercado Gimnasio Sportlife de Viña del Mar.....	29
2.6.1 Mercado Consumidor.....	30
2.6.3 Competencia Directa.....	30

2.6.4	Análisis de Competidores Potenciales	35
2.6.5	Productos Sustitutos.....	36
2.6.6	Poder de Negociación de los clientes.....	37
2.6.7	Poder de Negociación de los proveedores	37
2.7	Análisis del Entorno	37
2.8.1	Visión.....	38
2.8.2	Misión:.....	39
2.8.3	Logros.....	39
2.8.4	Estrategias Utilizadas.....	40
2.9.1	Público Objetivo	41
2.9.2	Infraestructura, Recursos y Capacidades	41
2.9.4	Horarios y Precios Sportlife de Viña del Mar.....	45
2.9.5	Servicios Complementarios	46
2.10	Conclusión	47
CAPITULO 3		
INVESTIGACIÓN		
3.1	Identificación y Definición del Problema.....	49
3.2	Objetivos del Estudio	50
3.2.1	Objetivo General.....	50
3.2.2	Objetivos específicos:	50
3.3	Justificación de la Investigación	50
3.4	Delimitación.....	51
3.5	Acceso a la Información	51
3.6	Tipo de Investigación	51
3.7	Preguntas de la Investigación	52
3.8	Metodología de la Investigación.....	52
3.8.1	Determinación de las Fuentes de Investigación	53
3.8.2	Determinación de los métodos de recolección de la información.....	53
3.9.1	Diseño de la Observación Directa.....	53
3.9.2	Diseño Focus Group	54
3.9.3	Diseño Encuestas	54
3.9.4	Entrevista a expertos	55
3.10	Resultados de la Investigación.....	55
3.10.1	Resultados de la Observación Directa.....	55
3.10.2	Resultado Focus Group.....	58
3.10.3	Resultados de las Encuestas	61
3.10.4	Resultado Entrevista a Expertos:	63

3.11 Conclusión de la Investigación.....	64
--	----

CAPITULO 4

ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL GIMNASIO SPORTLIFE DE VIÑA DEL MAR.....	65
4.1 “Plan Valle Actual”.....	66
4.2 Objetivos de la Estrategia	67
4.2.1 Objetivo General: Regular la ciclicidad de la demanda, a fin de optimizar la utilización de los recursos del gimnasio Sportlife de Viña del Mar.....	67
4.3 Selección de la Estrategia.....	67
4.3.1 Estrategia para Socios Activos.....	68
4.3.2 Estrategia para Reincorporación de Ex – clientes.....	69
4.3.3 Estrategia para Incorporación de Nuevos Clientes	70
4.4 Diseño de la Estrategia Integrada	71
4.5 Evaluación de la Estrategia.....	73
4.7 Conclusión Final.....	75
BIBLIOGRAFIA.....	77
ANEXO 1: “Patologías en Chile”.....	78
ANEXO 2: “Análisis del Entorno del Gimnasio Sportlife de Viña del Mar”.....	83
ANEXO 3: “Análisis del Ciclo de la Demanda Interna”.....	87
ANEXO 4: “ Encuestas Presenciales”.....	98
ANEXO 5: “ Entrevista a Expertos”	103
ANEXO 6: “Tabla de Horarios de Clases Dirigidas”.....	107

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis, tiene como finalidad diseñar y proponer estrategias que permitan la **optimización de los recursos** tiempo y capacidad instalada del gimnasio Sportlife, Sede Viña del Mar.

En primer lugar, se realizó un estudio del mercado de los gimnasios en Viña del Mar, observándose un crecimiento de 30% anual, donde Sportlife está firmemente posicionado. Luego se examinó la capacidad del establecimiento y su demanda interna, revelando una **demanda irregular** dada, por un lado, por una sobredemanda del 50% en el **“Horario Punta”** (18 a 21 hrs), y con 50% ó menos en **“Horarios Valle”** (14 a 16 hrs). Por otro lado hay una **demanda insuficiente**, ya que si se reparten los clientes de una manera uniforme a lo largo del día presenta un **30% de capacidad ociosa**. Finalmente, se investigaron las expectativas y necesidades de los stakeholders, la que reveló que **la mayoría de las personas** (85%) **entrena en** horario punta con altos niveles de insatisfacción debido a la sobredemanda. Se constató que un **52% de esos clientes, estarían dispuestos a asistir en otro horario** si se impartieran clases de **Yoga, Pilates y Baile Entretenido**. En base a la información obtenida, **se elaboró una estrategia comercial** integral, que combina una serie de herramientas como horarios, precios, desarrollo de productos, sistemas de reserva y desarrollo de mercado en nuevos nichos. Como efecto lograría **disminuir en un 31% la afluencia de público en “Horario Punta”**. Por otra parte sumando clientes, potenciales clientes y ex clientes se estima que durante el **“Horario Valle” la afluencia de público podría aumentar entre un 30% y un 50%**.

ABSTRACT

This thesis aims to design and proposed strategies to optimize time and installation **resources** of Sportlife gymnasium, located in Viña del Mar city. With this purpose, a study of the gymnasiums market in Viña del Mar was firstly performed. This showed an increasing market of this field with a 30% annual growth rate, were Sportlife gymnasium has a strong position but faces a heavy competition for the market.

Secondly, the capacity of Sportlife Gymnasium installations and the internal demand were examined, showing an **irregular demand**. This irregularity consists, in one hand in an **over-demand** at “**Peak Hour**” (18 to 21 hrs.) with 50% or more demand over the available capacity, and by other hand, in an **insufficient demand** in general, existing a 30% of **Lazy Capacity**.

Finally, a research establishing stakeholder’s expectations and needs was carried, revealing that most clients (85%) go training at **peak hour** scoring high levels of dissatisfaction among customers because of the crowd. It was also discovered that 52% of clients would be willing to assist in another time of the day if Pilates, Yoga or fun dancing classes were imparted.

Based on the information gathered, an **integral commercial strategy** was designed. Currently, plans are limited to price discrimination by time preferences. The new strategy combines schedule, price, product development, reserves system and finding new niches. This strategy would have as first effect to diminish at least in 31% the public flow at peak hour, and by other side, to attract new clients raising between 30% and 50% the number of customers at “Valley Hour”.

INTRODUCCIÓN

Esta tesis tiene por objeto abordar la problemática observada por una de las alumnas tesistas en el gimnasio Sportlife de Viña del Mar, quién detectó un desequilibrio en la demanda en el “Horario Punta” y el “Horario Valle”. Se identificó un flujo elevado de personas que realizan su entrenamiento, en el “Horario Punta” en contraste con una baja demanda en “Horario Valle”, lo cual denota un desaprovechamiento de la capacidad instalada. El objetivo de la presente tesis es realizar un estudio que permita diseñar y proponer estrategias para la optimización de los recursos de tiempo y capacidad instalada del gimnasio Sportlife, Sede Viña del Mar.

La estructura de este trabajo es la siguiente: el capítulo 1 consta del Marco Teórico, el cual sustenta el estudio, abordando conceptos tales como estrategias, capacidad y teorías de fila. Posteriormente, en el capítulo 2 se hace un análisis de la industria de los Gimnasios y se describe funcionamiento, recursos y capacidades del gimnasio Sportlife de Viña del Mar. En el capítulo 3 se realiza el estudio propiamente tal, en donde las técnicas de investigación son encuestas presenciales, telefónicas, focus group, entrevista a expertos y observación directa de las alumnas tesistas, las cuales pretenden descubrir las necesidades y expectativas de los socios, ex socios y profesores del gimnasio. Finalmente, en el capítulo 4 se desarrollan las estrategias basadas y sustentadas en los capítulos anteriores, que pretenden solucionar la problemática identificada.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN UN GIMNASIO

1. Conceptos Básicos

La Optimización de Recursos es la búsqueda de eficiencia y eficacia de los recursos de la organización y representa uno de los objetivos más relevantes para esta. En el caso de una empresa de servicios, se debe buscar aprovechar el tiempo y la capacidad instalada a fin de generar una mayor rentabilidad. En el caso de un gimnasio, una de las formas de optimizar los recursos es a través de estrategias comerciales que regulen la demanda.

1.1 Dirección de Marketing

“Definimos la Dirección de Marketing como el análisis, planeación, implementación y control de programas creados para crear, forjar y mantener intercambios provechosos con los compradores meta y así alcanzar los objetivos de la organización. La dirección de marketing implica administrar la demanda, lo que a su vez supone administrar la relación con los clientes.” (Philip Kotler-Gary Armstrong 2003)

1.1.1 Concepto de Marketing Estratégico [1]

El marketing es considerado una de las áreas más trascendentales en una empresa, puesto que es la actividad encargada de detectar y satisfacer las necesidades e intereses de los consumidores. Según Kotler el marketing es “un

proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos.”

El concepto central del marketing se basa en el proceso de intercambio que se produce entre dos partes, en la cual una ofrece un bien o servicio que es de interés para la otra parte, y esta a su vez ofrece algo a cambio de ello. Por lo tanto el desafío del marketing es cautivar al consumidor mediante herramientas y estrategias que permitan crear un producto adecuado para los clientes comunicando sus beneficios y posicionando el producto o servicio en la mente del consumidor, logrando así la fidelización de los clientes, es decir, la presencia permanente de ellos en la adquisición de los bienes o servicios ofrecidos.

1.1.2 Proceso de Marketing

El marketing es un proceso constante que involucra tres funciones. Según Lambin, estas son:

1.1.2.1 Marketing Estratégico: Es la función encargada de analizar las necesidades de los consumidores, siguiendo la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales. Por lo tanto, es importante detectar en esta fase, las oportunidades que ofrece el mercado, es decir cuál será el mercado meta o consumidores a los que desea captar, qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir el producto o servicio, y si este responde a sus necesidades. Además también se debe detectar cuáles son sus posibles competidores, qué productos están ofreciendo y cuál es

su política de mercado, cuáles son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las noticias y probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores y posibles proveedores.

1.1.2.2 Marketing Operativo: Es la gestión comercial de corto y mediano plazo que se apoya en los medios tácticos básicos para su función, basados en las políticas de producto, precio, distribución y comunicación, llamado Marketing Mix, definido por Kotler como el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta”. Este se compone de cuatro herramientas claves:

- Producto: Es un bien, producto o servicio que se ofrece a un mercado para su compra y consumo que busca satisfacer una necesidad o un deseo. Involucra todas las decisiones referentes a la formulación y presentación del producto, variedad de productos, calidad, diseño, características, desarrollo de marca, características del empaque, etiquetado, envase, tamaño, garantías de devoluciones, principalmente.
- Precio: Es el monto de dinero asociado a la transacción, que se establece cuantificando los beneficios que el producto ofrece al cliente y por el cual este está dispuesto a pagar. Para la fijación de precios se deben analizar los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa .Es importante señalar que, el valor que asigna quien adquiere los productos o servicios muchas veces no es cuantitativo, por el contrario, influyen diversos factores como estatus, prestigio, calidad entre otros, factores que deben estar relacionados con el precio del bien ofrecido. El precio incluye

decisiones en valor lista, descuentos, formas de pago, condiciones de crédito entre otras.

- Plaza: También conocido como distribución, es el lugar donde se comercializa el producto o servicio ofrecido. Involucra la logística de todos los canales de distribución, cobertura, ubicaciones, inventario y transporte necesario, para que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.
- Promoción: También conocida como comunicación, son todas las funciones realizadas para que los consumidores conozcan el producto o servicio, tales como, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo

1.1.2.3 El Programa de Marketing

Es la función de planificación estratégica que se encarga de la puesta en marcha, en forma conjunta del Marketing Estratégico con el Marketing Operativo, de tal forma de establecer un objetivo de ventas en término de volúmenes. El programa de Marketing es la implementación de las decisiones de producto, precio, plaza, promoción, las cuales deben estar en plena consecución entre los objetivos de ventas y los gastos de marketing con el fin de lograr la contribución al beneficio económico esperado. Finalmente se le asigna al departamento correspondiente la ejecución de las acciones planeadas y fijan los medios para llevarlas a cabo, así, como los procedimientos y las técnicas que utilizarán. Igualmente deben crearse mecanismos de retroalimentación que permitan evaluar los resultados del plan establecido y determinar así su efectividad.

1.2 Administración de Demanda

“Algunas personas creen que la dirección de marketing consiste en encontrar suficientes clientes para la producción actual de la empresa, pero ese punto de vista es demasiado limitado. La organización tiene un nivel deseado de demanda por sus productos. En un momento dado podría haber cero demanda, suficiente demanda, demanda irregular ó demasiada demanda y la dirección de marketing debe encontrar la forma de enfrentar estos diversos estados de demanda. La dirección de marketing se no solo se ocupa de encontrar demanda e incrementarla, sino también de modificarla e incluso reducirla.” (Philip Kotler-Gary Amstrong, 2003)

En algunos casos es necesario utilizar el desmarketing, que es un marketing para reducir la demanda temporal o permanente; el objetivo no es destruir la demanda, solo reducirla o desplazarla. Algunas de las estrategias utilizadas para regular la demanda son; estrategia creativa de precios, sistemas de reservaciones, ofrecer servicios complementarios y desarrollar demanda en la horas de poca actividad.

1.3 Concepto de Estrategia

Según Philip Kotler⁵ “Las metas indican qué quiere conseguir cada unidad de negocio y la estrategia indica que hay que hacer para conseguirlo. Cada negocio debe diseñar una estrategia genérica para alcanzar sus metas, y esta debe incluir una estrategia de marketing, una estrategia tecnológica y una estrategia de recursos, todas ellas compatibles”

⁵ Kotler Philip “Dirección de Marketing”, Editorial Prentice-Hall, Duodécima edición, 2006

Otra definición dada por Johnson y Scholes (p10, 2001) es “Estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas a través de la configuración de recursos en mercados cambiantes para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders. “La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha aprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización” (Thompson y Strickland, p. 10, 1999)

1.4 Los servicios y sus características.

Los servicios se caracterizan por ser un conjunto de atributos intangibles que buscan satisfacer necesidades. Según Stanton⁶, los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

Phillip Kotler⁷ define los servicios como: “Todo acto o función que una arte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico.”

⁶ Stanton, W.J, “Fundamentos de Marketing”, Editorial McGraw Hill, 9ª edición, 1992

⁷ Kotler, Phillip, “Principios de Marketing”, Editorial Prentice Hall, 7ª edición, 1993

Según Arias Aranda⁸, los servicios poseen cuatro características centrales: Primero son intangibles, vale decir no se pueden tocar, pero si se pueden percibir; Segundo, son perecibles puesto que no se pueden almacenar; en tercer lugar son heterogéneos, ya que con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, razón por la que se genera el fenómeno de la personalización; y su bajo grado de mecanización o automatización.

Los Servicios trascienden más allá de la naturaleza propia del Negocio, vale decir, aunque una empresa venda un producto, de igual forma entregará un servicio asociado intrínsecamente a los productos que produce. Sin embargo la clave de servicios está en su diferenciación. Cada servicio ofrecido es único en sus características y aunque si es posible imitarlos, difícilmente se podrá igualar en todas sus propiedades, ya que intervienen muchos factores. “Los fenómenos sociales tales como identificación de la marca, reputación y relaciones personales con el cliente crean barreras de diferenciación que fuerzan a los nuevos entrantes a realizar grandes inversiones para conseguir una gran lealtad del cliente.” (Michael Porter, 2002)

Hoy en día los servicios son clave del éxito de las empresas, ya que los consumidores cada vez más exigentes, están en busca de una atención de calidad y excelencia que les permita satisfacer sus necesidades, razón por la cual la gestión del servicio debe ser un factor constante de diferenciación para el cliente.

⁸Arias Aranda, Daniel. “La estrategia de Operaciones de una Empresa de Servicios: Un Marco Teórico”, Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas (Revista CEPADE), 2001, Nro.25.p.134-137

1.5 Capacidad [2]

La Planificación de la Capacidad es fundamental para el éxito a largo plazo de una organización. La capacidad excesiva puede ser tan fatal como la capacidad insuficiente. Se requiere un método sistemático para desarrollar una estrategia adecuada para cada situación. Para hacer dicha planificación será necesario conocer la capacidad actual y su utilización. Con respecto a la medición de la capacidad, ningún método será aplicable a todas las situaciones, dependerá de la naturaleza del producto o servicio. En general, la capacidad se expresa en cualquiera de estas dos formas: como mediciones de salida del producto ó como mediciones de insumo.

La utilización o sea, el grado en que equipo, el espacio o la mano de obra se emplean actualmente se expresa como porcentaje:

$$Utilización = \frac{Tasa\ de\ Producción\ Promedio}{Capacidad\ Máxima} \times 100\%$$

La tasa de producción promedio y la capacidad se deben medir en los mismos términos, ya sea en tiempo, clientes, unidades o dinero. La tasa de utilización indica la necesidad de conseguir capacidad adicional ó eliminar aquella que es innecesaria. La principal dificultad para quien intenta calcular la utilización consiste en definir la capacidad máxima, es decir el denominador que observamos en la razón correspondiente.

Capacidad pico: La máxima producción que se puede lograr en un proceso o instalación, bajo condiciones ideales, se llama capacidad pico. La capacidad pico

solo puede sostenerse durante cortos períodos, es decir unas horas al día o unos cuantos días al mes.

Capacidad efectiva: La máxima salida de producción que un proceso o una empresa es capaz de sostener económicamente, en condiciones normales es su capacidad efectiva. En algunas organizaciones la capacidad efectiva implica operar con un solo turno, en otras requiere una operación con tres turnos. Por esta razón la Oficina del Censo de EUA define la capacidad como el más alto nivel de producción que una compañía puede sostener razonablemente con horarios realistas de trabajo para sus empleados y el equipo que ya tiene instalado.

1.6 Filas de Espera [4]

Se conoce por fila de espera una hilera formada por uno o varios clientes que aguardan para recibir un servicio. Los clientes pueden ser personas u objetos inanimados. Las filas de espera se producen por un desequilibrio temporal entre la demanda de un servicio y la capacidad del sistema para suministrarlo. En la mayoría de los problemas en la vida real, la tasa de demanda varía, es decir, los clientes llegan a intervalos imprevisibles. Las filas de espera pueden formarse a pesar de que el tiempo necesario para atender a los clientes sea constante. La variabilidad de la tasa de demanda determina la longitud de las filas de espera. En general, si no hay variabilidad en las tasas de demanda o servicio y se cuenta con la capacidad suficiente, no se formarán filas de espera.

1.6.1 Uso de la Teoría de Filas

La teoría de las filas de espera es aplicable a empresas de servicios o manufactureras, porque relaciona la llegada de los clientes y las características del procesamiento del sistema de servicios con las características de salida de dicho sistema.

1.6.2 Estructura de los Problemas de Filas de Espera

El análisis de los problemas de filas de espera comienza con una descripción de los elementos básicos de la situación. Cada situación específica tendrá características diferentes, pero cuatro elementos son comunes en todas ellas.

- a) Un insumo, o población de clientes, que genera clientes potenciales
- b) Una fila de espera formada por clientes
- c) La instalación de servicio, constituida por una persona ó una cuadrilla, una máquina ó un grupo de máquinas; ó ambas cosas si es así requiere proveer el servicio que el cliente solicita
- d) Una regla de prioridad para seleccionar el siguiente cliente que será atendido por la instalación de servicio.

1.7 Población de Clientes

La fuente de insumos para el sistema de servicio es una población de clientes. Si el número potencial de nuevos clientes para el sistema de servicios resulta afectado notablemente por el número de clientes que ya se encuentran en el sistema, se dice que esa fuente de insumos es finita.

En forma alternativa, una población de clientes infinita es aquella en la que el número de clientes que entra en el sistema no afecta la tasa a la cual dicha población genera nuevos clientes. Los clientes de las filas de espera pueden ser pacientes o impacientes, En el contexto de los problemas de filas de espera, un cliente paciente es el que entra al sistema y permanece allí hasta ser atendido; un cliente impaciente es el que o bien decide no entrar en el sistema (arrepentido) o sale de este antes de haber sido atendido (desertor).

1.8 El sistema de servicio

El sistema de servicio suele describirse en términos del número de filas y la disposición de las instalaciones.

Número de filas: La filas de espera se diseñan en forma de una sola fila o filas múltiples. En general se utiliza una sola fila en ventanillas de bancos y algunos restaurantes de comida rápida, mientras que las filas múltiples son comunes en tiendas de abarrotes y tiendas de descuentos. Cuando se dispone de los servidores múltiples y cada uno de ellos puede manejar transacciones de tipo general, la disposición de una sola fila mantiene a todos ellos uniformemente ocupados y proyecta en los clientes una sensación de que la situación es equitativa. Estos piensan que serán atendidos de acuerdo con su orden de llegada, no por el grado en que hayan podido adivinar los diferentes tiempos de espera al formarse una fila en particular. El diseño de filas múltiples es preferible cuando algunos de los servidores proveen un conjunto de servicios limitado.

Disposición de instalaciones de servicio: Consisten en el personal y/o el equipo

necesario para proporcionar dicho servicio al cliente. En el sistema de un solo canal y una sola fase, todos los servicios solicitados por un cliente suelen impartirse por una instalación con un solo servidor. En este caso los clientes forman una sola fila y circulan uno por uno a través de la instalación de servicio. La disposición de un solo canal y múltiples fases se usa cuando es más conveniente que los servicios se impartan en secuencia por varias instalaciones, pero el volumen de la clientela u otras restricciones limitan el diseño a un solo canal. Los clientes forman una sola fila y avanzan en forma secuencial, pasando de una instalación de servicios a la siguiente. La disposición de múltiples canales y una sola fase se usa cuando la demanda es suficientemente grande para justificar que se suministre el mismo servicio en más de una instalación, o bien cuando los servicios ofrecidos por las instalaciones son diferentes. Los clientes forman una o varias filas, dependiendo del diseño. En el diseño de una sola fila, los clientes son atendidos por el primer servidor disponible, como sucede en los bancos. La disposición de múltiples canales y múltiples fases se representa cuando los clientes pueden ser atendidos por una de las instalaciones de la primera fase, pero después requieren los servicios de una instalación de la segunda fase y así sucesivamente. En algunos casos los clientes no pueden cambiar de canales después de iniciado el servicio, en otros sí pueden hacerlo.

En el problema más complejo de filas de espera intervienen clientes cuyos servicios requeridos tienen secuencias únicas. En estos casos se utiliza una disposición mixta.

1. 9 Proceso de Generar y Seleccionar una Estrategia

El proceso de generar y seleccionar una estrategia consiste en determinar las líneas de acción que le permitan alcanzar a la empresa de forma eficiente y eficaz su misión y sus objetivos. A fin de seleccionar una estrategia deberá primero generarse opciones de estrategia, que contemplan las diferentes alternativas de cursos de acción que una organización puede evaluar, ya sea para su consolidación, crecimiento o aumento de su competitividad, estas opciones tienen directa relación con los objetivos organizacionales. Es por ello que la misión, los objetivos, los análisis externos e internos y las expectativas, son una base para evaluar y generar posibles estrategias. Se deberá tomar en cuenta además el ciclo de vida del producto, las estrategias utilizadas por la competencia y si se trata de una empresa líder, seguidora o retadora; ya que todos estos factores influirán en el objetivo de la creación de la estrategia.

1.9.1 Estrategias para administrar la demanda

1.9.1.1 Estrategia de Precio

Según Jean-Jaques Lambin⁹; todo producto tiene necesariamente un precio, pero no toda empresa está necesariamente en posición de determinar el precio al cual desea vender su producto. Allí donde los productos son indiferenciados y los competidores numerosos, la empresa no detenta ningún poder de mercado y el nivel del precio es un dato que le viene impuesto por el mercado. Allí donde, por el contrario la empresa ha desarrollado el marketing

⁹ Lambín; Jean- Jaques, "Dirección Estratégica" , tercera edición, Editorial McGraw Hill, España 1995

estratégico y detenta por ello un poder de mercado, la determinación de precio de venta es una decisión clave que condiciona ampliamente el éxito de la estrategia adoptada. Aún recientemente, las decisiones de precio eran contempladas desde una óptica muy financiera y estaba ampliamente determinadas por las únicas restricciones de costes y de rentabilidad.

La turbulencia económica y competitiva de los años de crisis ha modificado profundamente este estado de cosas; la inflación de dos cifras, el alza de los costes de materia prima, las tasas de interés elevada, los controles y limitaciones de compra, el consumismo, etc. Todos estos factores han contribuido a hacer las decisiones de precio unas elecciones de importancia estratégica. A nivel de empresa, el problema del precio se sitúa en una doble perspectiva, el precio es a la vez un instrumento de estimulación de la demanda al mismo nivel que la publicidad, por ejemplo y un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. La elección de una estrategia de precio implica pues el respeto de dos tipos de coherencia: la coherencia interna, es decir la determinación del precio del producto en relación a las restricciones de coste y rentabilidad; a coherencia externa es decir la determinación del precio del producto teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y del precio de los productos competitivos. Además, las decisiones en materia de precios deben ser coherentes con las decisiones de posicionamiento del producto y con la estrategia de distribución

1.9.1.2 Estrategia de Comunicación Publicitaria [3]

Al igual que el precio, la publicidad es capaz de influir en el comportamiento de los consumidores y por lo tanto influirá en el nivel de demanda de un producto

o servicio. A fin de crear una estrategia publicitaria adecuada primero deberá definirse el objetivo de dicha publicidad, el usuario final del producto o servicio y finalmente el mensaje que se pretende entregar. Para determinar los objetivos de la comunicación publicitaria, resulta útil tomar en cuenta las siguientes respuestas de los consumidores; la respuesta cognitiva, que pone en juego la notoriedad y el conocimiento de las características del producto; a este nivel, corresponden objetivos de información, familiarización y recuerdos; la respuesta afectiva que concierne a la actitud y al sistema de evaluación y de preferencia, los objetivos serán la valorización, seducción, persuasión, etc; finalmente está la respuesta comportamental, que describe el comportamiento de respuesta de los compradores; no solo en términos de compra y de recompra; sino también en términos de demanda de informaciones, de visita de lugar de compra, de envío de un cupón respuesta consecuencia de una solicitud de marketing directo.

1.9.1.3 Otras Estrategias

Otras estrategias que pueden ser utilizadas para regular la demanda es ***incluir servicios complementarios, ofrecer beneficios para incentivar el uso de los servicios en horas de poca actividad***, también resulta útil ***enfocarse en un nicho de mercado determinado*** y atender a sus necesidades específicas a fin de que se sientan atraídos por utilizar los servicios en horas de baja afluencia de público, distribuyendo así la demanda, logrando disminuir las filas de espera.

CAPITULO 2

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LOS GIMNASIOS

2.1 Industria de de los Gimnasios a Nivel Mundial

El crecimiento de los Gimnasios en el mundo ha sido evidente. A ello, se suma los avances tecnológicos en las máquinas de acondicionamiento físico. Como antecedente, Global Report 2007 que IHRSA, la asociación norteamericana que nuclea a gimnasios de todo el mundo, afirma que el crecimiento que la industria ha experimentado mundialmente, en cuanto a facturación, cantidad de gimnasios y de miembros, ha sido explosivo. Global Report 2009 detalla que el número de gimnasios **creció 6 por ciento** durante el año pasado, alcanzando las 98,594 unidades en todo el mundo; mientras que la facturación global de la industria trepó a los 55.700 millones de dólares. El público que asiste a los gimnasios alcanzó los 107 millones en todo el mundo. La penetración de la actividad va del 17,6 en Holanda hasta el 0,1 en India, lo cual demuestra un crecimiento en esta industria.

El cuadro nº 1 muestra un resumen de la industria de los Gimnasios en Chile y el Mundo.

	En Chile	En el Mundo
Nº de Gimnasios	60 gimnasios	98.594 gimnasios
Nº de Personas que asisten a gimnasios	80.000 de personas	107.000.000 de personas
% de Personas que asisten a Gimnasios	3%	6% Argentina 12% Estados Unidos
Facturación	37 millones de dólares al año.	55.700 millones de dólares al año.

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Industria de los Gimnasios en Chile

Se ha demostrado que tanto la vida sedentaria, como la mala alimentación y un exceso de carga laboral, pueden producir enfermedades tales como obesidad “la epidemia del siglo XXI”, hipertensión, stress, depresión entre otros, lo cual acarrea una menor calidad de vida y un tiempo de vida menos prolongado . En Chile un 25% de la población vive estresada¹⁰ y es el país más obeso en Latino América. Esta problemática no le compete tan solo a nuestro país, si no que es más bien un problema globalizado, que se ha transformado en una tendencia por buscar un nuevo estilo de vida, más saludable y activo que trae consigo armonía entre cuerpo y alma. Esto le ha dado fuerza a los gimnasios que se han convertido en una de las industrias más potentes del planeta. Hoy en día, la palabra fitness se asocia a otros términos como el cuidado de la salud, la alimentación adecuada y la vida sana, de aquí nacen conceptos como el wellness que tiene que ver más con la vida saludable a través del ejercicio y el concepto de Spa, donde el agua es el medio para llegar a la salud.

Menos del diez por ciento de los chilenos realiza actividad física en forma regular, según cifras del mercado, sólo el 3% de los chilenos asiste de manera regular a un gimnasio; una cifra baja en comparación al 6% de Argentina y al 12% de Estados Unidos, lo cual indica que aún existe un inmenso mercado por capturar, basándose en las tendencias mundiales, es de suponer que muchos ciudadanos quieren salir de la condición del sedentarismo, lo que a su vez demuestra que el negocio de los gimnasios aún tiene mucho potencial en Chile.

¹⁰ Según encuesta Nacional del Ministerio de Salud, año 2003

La industria de los gimnasios en Chile ha alcanzado un auge y desarrollo vertiginoso durante los últimos años. Este mercado de grandes gimnasios en Chile nace en 1993 con una propuesta de Sportlife de innovar con un formato de grandes dimensiones, modernas instalaciones, maquinas de última generación y con un servicio de alta calidad. El crecimiento del mercado en Chile, ha sido exponencial en los últimos 15 años. Existen alrededor de 60 gimnasios de buen nivel con una asistencia de 80000 socios y una venta total de U\$ 37.000.000 al año, con un **crecimiento anual del 30%**.¹¹

Si se mantiene el crecimiento del 30% anual para el año 2010-2012, la industria en Chile debería vender U\$100.000.000 siendo Sportlife la cadena pionera de gimnasios que ha sabido mantener su liderazgo en el tiempo.

Hoy en día la competencia de elite en esta industria se ha centrado en la ciudad de Santiago, donde se ubican los principales actores como son Club Balthus, Sportlife, One Sport, O2, Energy y Pacific, de los cuales Club Balthus y Sportlife poseen presencia en Viña del Mar.

En cuanto a la **inversión de la industria** ha sido de unos US\$ **50 millones en los últimos diez años**, y seguirá creciendo. “Si antes los gimnasios eran casas acondicionadas, con escaso equipamiento, ahora los complejos pueden llegar hasta los 2.000 metros cuadrados, con equipos de tecnología de vanguardia, lo que exige una inversión cada vez más alta”, explica Berazategui.

¹¹ Beatriz Valdés, Diego Cortés. Estrategias de Crecimiento en Empresas de Servicio: Caso Gimnasio Sportlife

Nueva Tendencia: En Chile ya es posible observar cómo surgen distintos tipos de gimnasios que se adecuan a las necesidades de cada persona y compiten por atraer a los clientes ofreciendo mejores precios y las últimas novedades en estética y salud. Sin embargo, los administradores de gimnasios coinciden en que como ésta es una tendencia en aumento, se requiere de mayores exigencias, porque está ***asociada a la salud de la población.***

2.3 Situación de los gimnasios en la Región de Valparaíso

Según una encuesta¹² realizada el año 2009 por la tesista Beatriz Valdés Celedon, actual gerente del Gimnasio Sportlife de Viña del Mar, las motivaciones y hábitos de consumo de los usuarios de gimnasios del Gran Valparaíso, existe consenso sobre los beneficios asociados a la actividad física, que permiten mejorar la calidad de vida, tales como disminuir el stress, mejorar el ánimo y autoestima, bajar de peso, vivir más sanos por más tiempo y mejorar la capacidad cardiovascular. Esta creciente importancia asignada a la actividad física, ha generado mayor interés de los usuarios por asistir a centros deportivos y gimnasios, siendo la infraestructura e implementación de las instalaciones, una de las variables que inciden en mayor proporción en la decisión de compra de los usuarios, situación que refleja el cambio experimentado en las necesidades de los clientes, que ha generado una cultura deportiva que impone mayor exigencia en

¹² Beatriz Valdés, Diego Cortés. Estrategias de Crecimiento en Empresas de Servicio: Caso Gimnasio Sportlife S.A (Ingeniero Comercial). Valparaíso, Universidad de Valparaíso, Escuela de Ingeniería Comercial 2009.

los estándares de calidad de los centros, en aspectos como, maquinas e implementos de última generación, amplias instalaciones, salas acondicionadas, estacionamientos , guardería infantil y otros servicios adicionales que otorguen un valor agregado al servicio.

Si bien es cierto, la infraestructura, calidad y servicios de los gimnasios existentes en la región, han presentado un creciente desarrollo, aún existen gimnasios que presentan un nivel deficiente para satisfacer la demanda en forma optima, quien, a pesar de ello, consideran que las instalaciones de los gimnasios en la región, se ajusta de manera positiva a sus necesidades.

Frente a este escenario, es posible observar que Sportlife lidera las preferencias de los usuarios de Gimnasios en las zonas geográficas analizadas y posee el nivel de recordación de marca más alto entre los gimnasios existentes, consolidándose como una empresa con reconocido prestigio en la región.

2.4 Situación del mercado de los Gimnasios en Viña del Mar

Según una encuesta realizada el año 2009 por la tesista Beatriz Valdés Celedon, actual gerente del Gimnasio Sportlife de Viña del Mar, los habitantes de Viña del Mar y Con Con, le asignan un valor de importancia media alta a la actividad física, considerándola además como una actividad integral, que otorga múltiples beneficios, desde la disminución del stress hasta el mejoramiento de la capacidad cardiovascular. Estos resultados son respaldados por el porcentaje mayoritario de la población encuestada, que actualmente realiza algún tipo de actividad física (71%), predominando la asistencia a Gimnasios por sobre la

ciudad de Viña del Mar y Con Con, se observa que la marca Sportlife es altamente conocida por los encuestados (83%), teniendo mayoritariamente una buena percepción de la calidad de servicio de estos (66%).

2.5 Factores impulsores del desarrollo de la Industria de los Gimnasios

2.5.1 Beneficios del acondicionamiento físico en la salud y calidad de vida. [5]

Diversos son los beneficios que produce la Actividad Física en las personas que la realizan regularmente. A continuación se mencionan los principales:

- Aumento en la secreción de endorfinas, las cuales son reconocidas por estimular el bienestar psicológico (conocida como “la hormona de la felicidad”).
- Posee efectos a nivel cerebral, que favorece la regeneración de neuronas y mejoras tanto en la memoria, como en el desempeño intelectual.
- Disminuye el riesgo de diabetes a través de los procesos de absorción de la glucosa en la sangre.
- Beneficios a nivel cardiaco y pulmonar como también musculatura y esqueleto.

Por otra parte, estudios, también señalan que “La productividad de una empresa” puede aumentar hasta en un 20% cuando los trabajadores se alimentan bien y hacen ejercicio, con mejoras en la concentración, reducción de stress y menores ausencias laborales entre otros.

2.5.2 Patologías en Chile

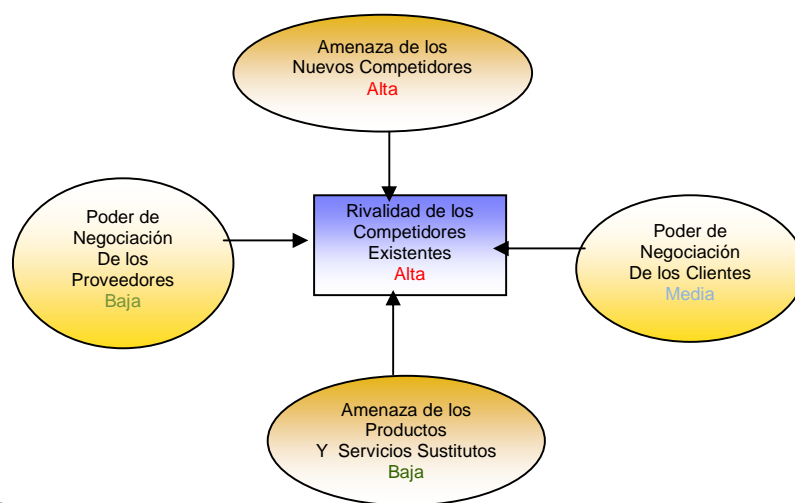
Los factores condicionantes de las enfermedades crónicas no transmisibles son muy elevados en Chile y se han incrementado en el último tiempo, como

quedó demostrado en la **Encuesta Nacional de Salud 2003**. La **hipertensión** está presente en el 33,7% de las personas; un 35,4% de la población tiene el **colesterol elevado**; el 22 % tiene **obesidad**, un 42% son **fumadores** y un 25% se siente en un estado de permanente **estrés**. El **riesgo cardiovascular**, de acuerdo al indicador compuesto de los principales factores de riesgo que se usó en esta encuesta, es de un 55%: el 90% de los hombres y 50% de las mujeres mayores de 45 años está en riesgo cardiovascular y los mayores de 65 años tienen sobre 80% de riesgo cardiovascular en ambos sexos, y por lo tanto, el riesgo cardiovascular en Chile es extremadamente alto.

* Para más detalles sobre las patologías en Chile ver **anexo1**.

2.6 Análisis de Mercado Gimnasio Sportlife de Viña del Mar

En el esquema nº 1 se muestra, el análisis de Mercado Competidor con el modelo de las 5 fuerzas de Porter



2.6.1 Mercado Consumidor

Los clientes del Gimnasio Sportlife de Viña del Mar, pertenecen al **Nivel Socioeconómico ABC1-C2**, residentes de Viña del Mar ó sus alrededores, que acuden al gimnasio ya sea porque les gusta ejercitarse o buscan obtener bienestar a través de esta actividad. Son consumidores exigentes, que buscan **comodidad y calidad** en el servicio, por lo cual están dispuestos a pagar precios superiores.

2.6.2 Mercado Competidor

Representan competencia para Sportlife todos aquellos gimnasios ubicados en la ciudad de Viña del Mar. Se considerará **competencia directa** aquellas empresas que se ubiquen en la ciudad de Viña del Mar, que entreguen los servicios ofrecidos por Sportlife, entregue los mismos beneficios, precios similares, que destaquen la calidad del servicio y que se dirijan al mismo target group. Como **competencia sustituta** aquellas empresas que cumplan con al menos dos requisitos de los mencionados. Como **competencia potencial**, aquellos gimnasios que pretendan instalarse en la ciudad y tengan las características nombradas anteriormente

2.6.3 Competencia Directa

El grado de **rivalidad competitiva** de estas empresas es **alto**, ya que pese al crecimiento Viña del Mar posee un mercado pequeño. Por otra parte las exigencias del mercado son altas y los gimnasios del sector han debido adaptarse a las necesidades de los clientes incorporando nuevas especialidades.

Representan competencia directa **Gimnasio Spa Marcos Cafena, Cuerpo Mente y Balthus.**

Gimnasios	Precios	Servicios	Número de Maquinas	Mts²	Segmento
Sportlife	Activación \$10.000	Guardería	34 cardiovasculares TV incorporada 30 Bicicletas de Spinning 30 Equipos de Body Pump 30 Trampolines de Power Jump	1000 mts ²	ABC1-C2
	Matrícula \$20.000	Cafetería			
		Estacionamiento			
	Mensual \$49.000	Personal Trainer			
	Trimestral \$ 129.000	C. Indoor			
	Semestral \$ 239.000	Actividades Dirigidas*			
Anual \$ 390.000					
Balthus	Cuota de Incorporación entre \$ 50.000 y \$ 70.000	Piscina	No registra información	1000 mts ²	ABC1
	Mensualidad Entre \$ 64.000 y 79.500	Estacionamiento	Sala de Fitness con maquinas de última generación y una Sala de Actividades Dirigidas		
		Tenis			
		Fitness Grupal			
Spa	Matrícula \$21.000	Pilates	25 Cardiovasculares 40 Máquinas de Pesas	1200 mts ²	ABC1-C2
		Spinning			
		Body Combat			
	Mensual \$ 43.600	Body Pump			
	Trimestral \$ 124.190	Localizada			
	Semestral \$ 209.900	Baile			
Anual \$ 360.000					
Cuerpomente	8 Sesiones \$ 90.000	Cafetería	No registra información detallada, sin embargo, la información general es que cuenta con máquinas cardiovascular con pantalla TV incorporada y Máquinas de musculación con movimientos convergentes	540 mts ²	ABC1-C2
	12 Sesiones \$ 130.000	Centro de Estética			
		Masajes			
		Reflexología			
		Nutricionista			
		Kinesiólogo			
		Yoga			
		Body Balance			
		Tai-Chi			
		Pilates			

Fuente: Elaboración Propia en base a observación directa y página web.

El Cuadro anterior resume las características de los gimnasios, que representan competencia directa para Sportlife Viña del Mar

a) Gimnasio Balthus [6]

Representa competencia directa, pero tan solo en un fragmento del público objetivo (ABC1), esta diferencia se ve marcada con tarifas al menos un 50% superiores y cuotas de incorporación elevadas.

Servicios: Balthus posee 4 servicios, Piscina, Fitness grupal, Tenis, Pilates, Fitness. Cada una de ellas está dirigida por un coordinador cuya labor es cuidar que cada una de las actividades se desarrolle de manera óptima, de lunes a domingo de 6:30 a 23:00 horas sin restricción horaria.

Tarifas: Existen 2 grandes categorías Plan Valle y Plan Full, dentro de los cuales existen tarifas diferenciadas para adulto, cónyuge, jóvenes y adulto mayor, a continuación se muestra el detalle. El Plan Valle varía entre \$47.000 y \$58.500, mientras que el Plan Full entre \$64.000 y \$79.500. Las cuotas de incorporación oscilan entre \$50.000 y \$70.000.

Segmento: Su público objetivo pertenece al nivel socioeconómico ABC1, de todas las edades, residentes de la ciudad de Viña del Mar.

Infraestructura: Cuenta con una superficie de 1.000 m² con vista al mar. Tiene una sala de fitness con maquinaria de última generación, sala de actividades dirigidas y de Spinning, peluquería, y piscina con un circuito de aguas que cuenta con chorros, cascadas y nado contra corriente.

b) Gimnasio Spa Marcos Cafena [7]

Tradicional y reconocido gimnasio de la zona, con más de 25 años de experiencia en el área del Fitness en Viña del Mar. Se ubica en 5 norte con 5 oriente. Junto con Gimnasio Cuerpamente es el que más compite clientes con el Gimnasio Sportlife de Viña del Mar. Sus precios y servicios son bastante similares a los de Sportlife, sin embargo está en desventaja en cuanto al número de máquinas cardiovasculares, su ventaja por sobre Sportlife es que ofrece un programa especial para personas obesas que hoy representan gran parte de la población.

Servicios: Spa Marcos Cafena ofrece clases de Spinning, Body Combat, Body Pump, localizada y baile, distribuidas en 27 clases a la semana. Posee 25 máquinas cardiovasculares y 40 máquinas de pesas y resistencia variable, además de 1 sala actividades dirigidas. Cuenta con servicio de evaluaciones y su horario de funcionamiento es de Lunes a Viernes de 7:30 a 22:00 horas; y Sábados y Festivos de 9:00 a 14:30 horas.

Tarifas: El gimnasio posee precios diferenciados frecuencia de asistencia, horario, edad y forma de pago. El plan estudiante tiene un costo mensual de \$33.000 con una matrícula de \$6.500 para socio nuevo. Los valores normales son \$43.600 1 mes, \$ 124.190 3 veces, \$209.900 plan semestral y \$360:000 el año, con una matrícula de \$21.000. Existe una promoción de 1 mes de regalo con pago al contado.

Segmento: El gimnasio está orientado a un nivel socioeconómico ABC1-C2, distribuido entre trabajadores activos, estudiantes, y tercera edad.

Infraestructura: Posee 1200 m² construidos y sus instalaciones son amplias y ordenadas.

c) Gimnasio Cuerpamente. [8]

Se ubica en 8 norte casi esquina Avenida San Martín y en el cuarto nivel del Mall plaza Reñaca Viña del Mar. Junto a Gimnasio Spa Marcos Cafena es el gimnasio que más compite de manera directa con Gimnasio Sportlife de Viña del Mar por sus clientes, lo cual se percibe principalmente en los clientes que migran a dicho gimnasio en busca de clases de Yoga y Pilates ó bien en la búsqueda de un Nutricionista y Kinesiólogo, su desventaja con respecto a Sportlife es que no posee estacionamiento, ni guardería.

Servicios: Posee clases certificadas de Body Systems. Se realizan 75 clases grupales a la semana, en dos salas diferentes, de manera simultánea. Todos los días de la semana mantiene clases de Yoga (hatha yoga, sport yoga y yoga GAP); Tai Chi y Body Balance (una clase que mezcla Yoga, Pilates y Tai Chi). Además mantiene un centro estético con moderna tecnología para tratamientos faciales, con ultrasonido y para tratamientos corporales con electroestimulación, y calor intradérmico. Otro servicio son la gran variedad de masajes tales como: masaje neurosedante, masaje neuroestimulante, de relajación con aromaterapia, Shiatsu, Kendo Kansu (masaje japonés) y reflexología.

Infraestructura: Equipamiento nuevo de nivel Premium y con la última tecnología: máquinas cardio con pantalla de TV incorporada, máquinas de musculación con movimientos convergentes, Studio Pilates, entre otras novedades. Actualmente posee 540 mts².

Especialidades: reducción de peso y desarrollo volumen muscular, reducción de grasa corporal, Musculación estética, acondicionamiento físico adulto Mayor, aumento de peso corporal, entrenamiento para el alto rendimiento deportivo.

Tarifas y Planes de Pago: Existe la posibilidad de solicitar servicios por clases unitarias o días asistidos, eligiendo libremente días y horarios; 8 sesiones \$ 90.000, 12 sesiones \$130.000.

2.6.4 Análisis de Competidores Potenciales

La posibilidad de que ingresen **nuevos competidores es relativamente alta**, ya esto debido al crecimiento que ha tenido la industria de los gimnasios en el último tiempo (aproximadamente 30% anual) y debido a que Viña del Mar es la ciudad que tiene mayor poder adquisitivo luego de Santiago, 36,9 % pertenece al nivel socioeconómico ABC1– C2 (14, 2 % ABC1, 22.7 % C2) según el censo realizado el año 2002. Justamente el público al que se dirige Sportlife. Sumado a esto se ha declarado a Viña como “ciudad del deporte” y existen campañas para concientizar a las personas de la importancia de realizar deporte, lo que sumado al clima y a un borde costero adecuado para caminatas y actividades deportivas, se traduce en un población con un mejor estilo de vida y con mayor interés por realizar actividad física. Por otra parte se encuentra la pronta inauguración de un nuevo Mall, lugar donde casi con certeza se instalará un nuevo gimnasio. Todos los factores mencionados, transforman a Viña del Mar en el candidato ideal en el momento de realizar una estrategia de crecimiento. Las **barreras de entrada** a la que se verían enfrentados dichos competidores sería una **alta inversión inicial y**

el costo de transferencia de marca para los clientes. Considerando dichas barreras los posibles competidores son Go, One, O2. Todas empresas de marcas reconocidas y ya posicionadas en el mercado, por lo que el costo de transferencia para el cliente es bajo y poseen el capital necesario para invertir. Por todo lo mencionado anteriormente en caso de instalarse la rivalidad competitiva sería alta.

2.6.5 Productos Sustitutos

En la actualidad existen muchos gimnasios alternativos en la ciudad más económicos y de menor tamaño, Sin embargo, el grado de **rivalidad es bajo**, ya que, el público al que apuntan es de estrato socioeconómico más bajo y la calidad del servicio inferior a la prestada por Sportlife. Según el criterio mencionado anteriormente, dentro de la competencia sustituta podríamos nombrar las siguientes; Astros Gym , Montemar Sport, Centro Deportivo Romano, Centros de Estética y Belleza.

2.6.6 Poder de Negociación de los clientes

En el caso de los clientes, el **poder de negociación es medio**, debido a que existe competencia directa importante, pudiendo influir en la decisión de compra de los usuarios. Sin embargo Sportlife posee características diferenciadoras significativas frente a la competencia, tales como reconocimiento de marca y soluciones integrales a los clientes como guardería, estacionamiento techado y amplios camarines con lockers y secadores para comodidad de los clientes.

2.6.7 Poder de Negociación de los proveedores

El **poder de negociación** de los proveedores podría considerarse **bajo**, ya que, existe una serie de empresas que ofrecen los productos necesarios para el negocio de los gimnasios.

2.7 Análisis del Entorno

El cuadro nº2 es un resumen del análisis del entorno del Gimnasio Sportlife de Viña del Mar

Entorno Político:	Estable
Entorno Socioeconómico	Concentración de personas con alto poder adquisitivo
Entorno Medioambiental	Favorable para realización de actividades al aire libre
Entorno Tecnológico	Conectividad y Seguridad en desarrollo
Entorno Demográfico	Mercado Pequeño, en crecimiento
Entorno Mercado Consumidor	Clientes exigentes, buscan calidad
Entorno Mercado Competidor	Altamente Competitivo

Fuente: Elaboración Propia

* Para ver análisis de Entorno completo, consultar **anexo 2**.

2.8 Antecedentes del Gimnasio Sportlife S.A [9]

Sportlife S.A. es una empresa dedicada a la administración, operación y asesoría de gimnasios y centros deportivos en Chile. La cadena de gimnasios Sportlife comenzó a escribir la historia del fitness en Chile en 1993, con el primer gimnasio de más de 2.000 metros cuadrados, ubicado en la comuna de Las Condes, en Santiago. La infraestructura, la alta tecnología en equipamiento y la excelencia en el servicio al cliente desarrollado en este club, marcaron la diferencia en la industria y, desde aquel momento, Sportlife ha avanzado en el desarrollo de su misión a lo largo de todo el territorio nacional. Paralelamente la inauguración del primer gimnasio en Santiago, Sportlife tuvo la primera licencia en el exterior, inaugurando con gran éxito sedes en Perú. Luego se concretó una alianza estratégica con la empresa D&S, dueña de la cadena más grande de supermercados en Chile, lo que ha permitido abarcar todo el país. Otro de los grandes pasos de su historia fue haber logrado una mayor expansión a través de la entrega de franquicias y licencias a lo largo del país, que se suman a las sedes propias de la cadena, logrando una mayor presencia desde Antofagasta hasta Punta Arenas, y concretando en el último tiempo la cobertura de la zona sur, llegando a los puntos más australes de Chile.

2.8.1 Visión

“Nuestra visión a futuro es ser la mejor opción en la industria del Fitness para nuestros clientes y empleados, líder en participación de mercado y en cobertura a nivel nacional, otorgando un servicio de excelencia de acuerdo a las necesidades

del consumidor, entregando una “experiencia” única a nuestros socios, y manteniendo nuestro compromiso de responsabilidad social y medio ambiental en cada uno de los proyectos que emprendamos.”

2.8.2 Misión:

” Motivar y educar a personas de todas las edades y capacidades a desarrollar un programa de acondicionamiento físico que les permita mejorar su salud y bienestar, de modo que tengan un impacto positivo en su calidad de vida. Sportlife pondrá a su disposición una infraestructura adecuada, equipamiento de alta tecnología y un servicio de excelencia, entregado en un grato ambiente por profesionales que lo evaluarán y diseñaran programas de acuerdo al objetivo de cada persona”

2.8.3 Logros

La cadena ha avanzado en el desarrollo de su misión a lo largo de todo el país, manteniendo el liderazgo en la industria, con un posicionamiento de marca que la ha llevado al reconocimiento nacional e internacional. En las publicaciones de la revista especializada IHRSA Global Report (única organización internacional que emite reportes estadísticas y regula los estándares de gimnasios) y de la revista Club Business Internacional, se destaca a Sportlife como una de las cadenas de gimnasios más importantes de América Latina. Pero el reconocimiento en Chile, Sportlife lo obtuvo al recibir el premio “Superbrands 2006”, que reconoce

las marcas de excelencia, transformándose en el primer gimnasio en Chile en recibir dicho galardón.

2.8.4 Estrategias Utilizadas

Sportlife es una cadena de gimnasios que ha obtenido una posición de liderazgo a través de diversas estrategias de crecimiento tales como: ser distribuidor exclusivo de Life Fitness en Latinoamérica, realizar alianzas estratégicas con D & S y establecer Franquicias en Chile y Perú, lo cual ha sido el soporte para su crecimiento. Con el primer gimnasio instalado en 1993, obtuvo gran éxito y desarrolló entonces un crecimiento corporativo que le ha permitido establecerse sostenidamente con más de 18 sedes a nivel nacional y 2 en Perú, de las cuales 10 son franquicias. Introdujo, además un nuevo concepto de gimnasios dentro de los Malls a través de su alianza estratégica desarrollada en 1999 con la empresa D & S, dueña de la cadena más grande de supermercados y Outlet Mall más grande en Chile, esta alianza ha contribuido a lograr una cobertura en las ciudades más importantes y destacada del país.

Su rápida expansión ha transformado a Sportlife en la empresa Pionera en la Industria del Fitness en Chile, siendo la cadena de gimnasios con mayor cobertura a nivel nacional abarcando desde Antofagasta hasta Punta Arenas entregando un servicio completo e íntegro a través de equipamiento, profesionalismo y tecnología de última generación bajo los estándares más altos a nivel internacional.

2.9 Situación Actual de la Sede Viña del Mar [9]

2.9.1 Público Objetivo

La cadena de Gimnasios Sportlife se dirige a un público de Nivel Socioeconómico Medio Alto, los cuales valoran la calidad del servicio por sobre el precio, en respuesta a esto la empresa utiliza una estrategia competitiva de diferenciación, donde se destacan las máquinas de última tecnología, clases al nivel de un estándar internacional y servicios complementarios, tales como estacionamiento, guardería y cafetería. Los Socios Activos del Gimnasio Sportlife actualmente son 1100 personas y se compone de dos grupos: Usuarios Nuevos y Usuarios Frecuentes. Los usuarios nuevos son personas que asisten por primera vez a centros deportivos para realizar actividad física, motivados por alguna indicación médica o interés personal para mejorar su salud y calidad de vida, razón por la cual carecen de un hábito de acondicionamiento físico. Los usuarios frecuentes son personas que asisten o han asistido regularmente a diversos centros deportivos y que poseen hábitos de entrenamiento.

2.9.2 Infraestructura, Recursos y Capacidades

Cuadro Resumen Capacidad

Área	Capacidad Pico	Capacidad Efectiva
Cardiovascular, Pesa y Resistencia Variable	34 Personas	30 personas
Actividades Dirigidas	40 personas	30 personas
Sala de Cycling Indoor	30 personas	28 personas

Fuente: Elaboración propia basada en los antecedentes de la Sede.

El gimnasio cuenta con **1000 m²**, el cual está dividido en cinco zonas claramente definidas:

- a) Área Cardiovascular: Cuenta con 34 máquinas de la reconocida marca a nivel mundial *Lifefitness* entre las cuales encontramos, trotadoras, elípticas, bicicletas, Summit y escaladoras, las que tienen una pantalla incorporada que permite al usuario obtener su frecuencia cardiaca y a su vez y para hacer más ameno el entrenamiento, permiten a través de esta misma pantalla observar programas a través de los canales de TV por cable. sin embargo generalmente de 2 ó 4 de ellas se encuentran en mantención, por lo que la capacidad efectiva es de 30 máquinas, es decir **30 personas trabajando simultáneamente**.
- b) Área de pesos libres: Conformada por barras, bancas, discos, mancuernas, jaulas de multiuso, máquinas de fuerza asistida, máquinas Humer Strength, con tecnología Iso Lateral, lo que proporciona arcos de movimientos convergentes y divergentes, permitiendo a los usuarios mover ambas extremidades al mismo tiempo de uno en uno (alternadas) con distintos pesos. **Capacidad limitada al número de máquinas cardiovasculares**, debido a que todos los clientes que practican pesa, deben necesariamente entrenar en las máquinas cardiovasculares.
- c) Área de resistencia variable: Compuesta por máquinas Caber, separadas por grupos musculares, las que permiten realizar un trabajo de resistencia muscular a través de un sistema de cables y pesos. La resistencia varía de

acuerdo al peso. **Capacidad limitada al número de máquinas cardiovasculares**, debido a que todos los clientes que practican resistencia variable, deben necesariamente entrenar en las máquinas cardiovasculares.

d) Sala de Cícling Indoor: Cuenta con 30 bicicletas *Lemond Lifefitness* especialmente diseñadas para esta clase. Estas bicicletas proporcionan la sensación de realizar un recorrido virtual por una determinada ruta al ritmo de la música. Es dirigida por un profesor debidamente certificado, quien va guiando el trabajo de acuerdo a una ruta prediseñada con diferentes intensidades. Debido a la mantención de las bicicletas su **capacidad efectiva es de 28 personas en sala.**

e) Sala de actividades dirigidas: Sala adaptada para realizar distintas clases tales como: Baile Entretenido, Step, Body Combat, Body Pump, Body Jump etc. Las que permiten desarrollar variados entrenamientos de capacidades físicas como velocidad, fuerza, resistencia, coordinación. Esta sala cuenta con 30 equipos de Body Pump y 30 trampolines para el desarrollo de la clase de Power Jump. De acuerdo al tamaño de la sala, y a fin de permitir un movimiento fluido, lo ideal es tener **30 personas** ó menos en una clase dirigida.

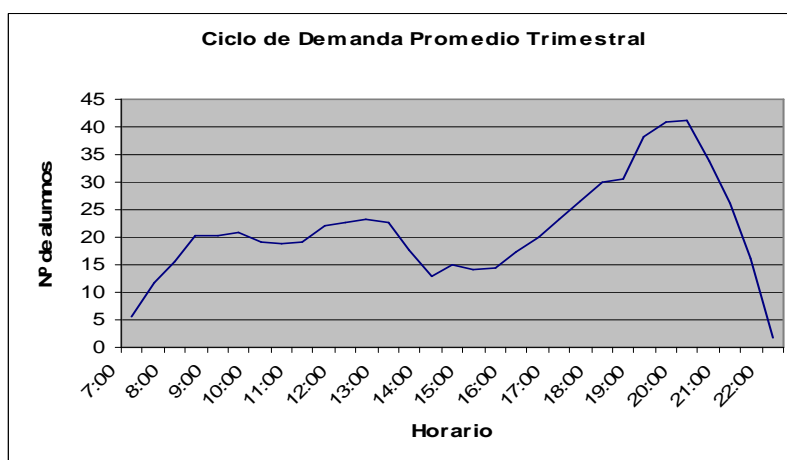
4.3.3 Demanda

- Abril: 1115 Socios Activos
- Mayo: 1110 Socios Activos
- Demanda Junio: 1111 Socios Activos

- Deserción Clientes Enero a Julio: 520 socios

2.9.3 Determinación de los Ciclos de Demanda

Gráfico Tráfico de Personas en Sala de Máquinas Cardiovasculares y de Pesas



Para determinar el **ciclo de demanda** en Gimnasio Sportlife de Viña del Mar, se analizó la estadística interna del tráfico de personas en la sala **de pesas y máquinas cardiovasculares**, conteo que realizan los profesores en sala. Por otra parte se utilizó el registro interno de la **asistencia a clases dirigidas**.

Luego de analizar dicha estadística (para ver más detalles dirigirse a **anexo 3**) de los meses de Abril, Mayo y Junio, se observó que no existen cambios significativos de un mes a otro. Se logró identificar una **demanda irregular**, "**Horarios Valle**" entre las 07:00 y las 08:00, y entre las 14:00 y las 16:00, donde en sala cardiovascular se registra menos de 15 personas cada media hora, lo que implica una **capacidad ociosa de al menos un 50%** en dichos horario, en

contraste durante el **“Horario Punta”** desde las 18:30 hasta las 20:30 horas la afluencia de público **sobrepasa** en promedio un **50% la capacidad efectiva** de la sede, por lo cual se producen filas de espera e incomodidad para los socios. Sumado a esto fue posible identificar que si la demanda se repartiera de manera uniforme habría 21 alumnos en sala cada ½ hora, es decir un 70% de ocupación de la capacidad efectiva y un **30% de capacidad ociosa**, de lo que se concluye que la **demanda actual es insuficiente** y será necesario atraer nuevo público.

En cuanto a las **clases dirigidas responden al mismo ciclo de demanda** que el de sala, en el caso de Cycling Indoor, en el “Horario Punta” muchos clientes no pueden entrenar, porque la demanda es mayor a las 30 bicicletas disponibles, que en algunos casos son solo 28 debido a la mantención de dichas máquinas, otra clase que está siempre sobre su capacidad es baile a las 19:25, donde como no existe el límite de máquinas, por lo cual cuando hay mucha demanda la sala se congestiona y los clientes no pueden realizar la actividad con comodidad, llegando en algunos casos a haber hasta 50 personas dentro de la sala, en circunstancias que lo ideal es de 30 alumnos por clase dirigida.

2.9.4 Horarios y Precios Sportlife de Viña del Mar

Lunes a Viernes de 7:00 a 22:00 hrs.

Sábados de 8:00 am a 19:00

Domingos y Festivos: de 9:00 am a 14:00 horas.

A continuación se muestran los valores diferenciados de la sede.

Valores Sede	Valores Valle	Valores Estudiantes
Solo Sede Viña del Mar	De 13:00 a 17:00 hrs.	Entre 14 y 25 años
1 Mes \$ 49.000 3 Meses \$ 129.000 6 Meses \$ 239.000 1 año \$ 390.000	1 Mes \$ 39.000 3 Meses \$ 89.000 6 Meses \$ 169.000 1 año \$ 289.000	1 Mes \$ 35.000 2 Meses \$ 69.000 3 Meses \$ 89.000 6 Meses \$ 169.000 1 Año \$ 289.000
Valores Inscripción	Activación \$10.000	Matrícula \$ 20.000
1 Día \$10.000	1 Semana \$ 19.000	2 Semanas \$ 30.900
3 Semanas \$ 39.000	12 días con vigencia 3 meses	\$59.000

Fuente: Gimnasio Sportlife Viña del Mar

2.9.5 Servicios Complementarios

Guardería: Está a cargo de una Educadora de Párvulos, quien realiza actividades mientras los alumnos del gimnasio desarrollan sus rutinas o participan de las clases. **No tiene costo adicional.**

Cafetería: Ofrece productos ad-hoc como barras de proteínas y bebidas energéticas. No existe manipulación de alimentos, ya que todos los productos están embasados.

Estacionamiento: Ubicado en el Mall Espacio Urbano, cuenta con un espacio reservado exclusivamente para los alumnos del gimnasio lo cual **no tiene un costo adicional.**

Personal Training: El programa Sportlife PT, ofrece a sus alumnos la oportunidad de desarrollar una actividad física 100% supervisada por entrenadores de primer nivel.

2.9.6 FODA

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Pionero de la Industria Fitness en la región. (trayectoria de 17 años) • Marca reconocida a nivel internacional. • Infraestructura Moderna • Cuenta con equipos de última tecnología. • Posee clases grupales certificadas a nivel internacional "Body System" • Cuenta con servicios complementarios tales como, guardería y estacionamiento techado. • Cuenta con personal altamente calificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Congestión de público en ciertos horarios • Falta de algunas disciplinas requeridas por el mercado como Yoga y Pilates • Falta de especialidades (como clases para embarazadas, orientación nutricional)
<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia mundial por mejorar el estilo de vida, llevar una vida saludable y hacer deportes • Industria de los gimnasios en crecimiento explosivo, 30% anual en los últimos años. • Ubicación Estratégica • Altas barreras de entrada para potenciales competidores (Capital inicial, altos costos de mantención) 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de fuerte competencia directa en la ciudad (Balthus, Spa Marcos Cafena, Gimnasio y Cuerpamente) • Ingreso de nuevos competidores, principalmente grandes cadenas.

Fuente: Elaboración Propia

2.10 Conclusión

Sin duda alguna el mercado de los gimnasios ha ido creciendo de manera vertiginosa en este último tiempo (30% anual) y ya son muchas las personas que han tomado conciencia de los beneficios que trae consigo desarrollar una actividad física, por lo que han modificado su estilo de vida sedentario,

incorporando a su rutina diaria el hábito de realizar ejercicio físico, sin embargo la cifra sigue siendo baja (3%) lo que implica que la industria tiene aún mucho espacio para seguir creciendo. Esta práctica ya no solo responde a inquietudes de tipo estéticos, sino en gran medida a la búsqueda de mejoras en la salud, rápidamente los beneficios se han ido difundiendo a través de especialistas que recomiendan día a día a sus pacientes que esta actividad se incorpore a la rutina diaria, pues significa la posibilidad de revertir patologías tales como la obesidad, hipertensión, colesterol, diabetes y estrés, entre otros. Es por esto que han surgido nuevos y fuertes competidores que comienzan a focalizar a los clientes entregándoles nuevas y diversas alternativas que consisten en programas especiales o diferenciados de acuerdo a cada una de las necesidades de los clientes, así por ejemplo, hoy es posible encontrar programas especiales para personas que presentan obesidad, u otros para quienes sufren de estrés. De esta forma podemos deducir que la industria está respondiendo a las nuevas necesidades que presentan los clientes lo cual se ha transformado en una estrategia usada por aquellos gimnasios que aun no poseen una marca potente, pero que están cobrando fuerza por su diferenciación. El Gimnasio Sportlife de Viña del Mar en su calidad de pionero en el fitness está fuertemente posicionado, siendo líder en el mercado, pero no ha desarrollado programas diferenciados que respondan a los nuevos desafíos que hoy enfrenta la industria, lo cual representa un riesgo que debe ser analizado con urgencia, no se debe olvidar que la rivalidad competitiva hoy Media Alta, pero con la entrada de nuevos competidores es muy probable que aumente y sea alta.

CAPITULO 3

INVESTIGACIÓN

3.1 Identificación y Definición del Problema

Actualmente Sportlife es una de las cadenas de gimnasios con mayor liderazgo en Chile, se caracteriza por ofrecer un servicio de excelencia, a través de cómodos y amplios espacios con máquinas de última tecnología a nivel mundial e incluyendo además, servicios complementarios tales como guardería y estacionamiento que permiten que sus clientes realicen sus actividades de entrenamiento con seguridad y confianza, por todos estos motivos ha conseguido diferenciarse de otros gimnasios del mercado, logrando un posicionamiento consolidado, lo cual le ha permitido tener clientes satisfechos y registrar grandes ganancias, sin embargo, al igual que en otros gimnasios existen “horas punta” donde se produce gran congestión y “horas valle” donde la afluencia de público es bajísima.

En el horario de congestión los clientes no pueden realizar sus rutinas de ejercicio con fluidez, debido a que se producen filas de espera en el uso de las máquinas, lo cual tiene como consecuencia incomodidad y cierto grado de insatisfacción por parte de los clientes, a su vez en las “horas valle” se encuentran en desuso gran parte de las máquinas, lo cual implica una capacidad ociosa y por lo tanto que el uso de las mismas no está siendo el óptimo.

Dada la situación expuesta, nace la necesidad de realizar una investigación, que proporcione la información necesaria para generar opciones de estrategia que

permitan optimizar los recursos del gimnasio Sportlife de Viña del Mar, y a su vez entregar mayor comodidad a sus clientes.

3.2 Objetivos del Estudio

3.2.1 Objetivo General: Diseñar y proponer estrategias que permitan la optimización de los recursos del gimnasio Sportlife, sede Viña del Mar

3.2.2 Objetivos específicos:

- a) Conocer el entorno de mercado de Gimnasios en Viña del Mar
- b) Conocer ciclos de demanda del gimnasio Sportlife.
- c) Conocer capacidad ociosa de dicho gimnasio.
- d) Determinar potenciales clientes para ofrecer el servicio de gimnasio en horario de baja demanda.
- e) Descubrir expectativas y necesidades de socios activos, ex socios y potenciales socios.
- f) Diseñar estrategias para regular la demanda del establecimiento.

3.3 Justificación de la Investigación

La investigación a efectuar será de tipo práctica, ya que intentará resolver una situación existente en el gimnasio Sportlife de Viña del Mar, mediante la descripción, análisis de situaciones y factores que incide en él.

La importancia del tema a investigar radica dos aspectos fundamentales, en primera instancia resolver el problema de congestión en las “horas punta” mejoraría el servicio permitiendo que los clientes pudiesen realizar sus ejercicios

con fluidez y comodidad y por lo tanto se encontrarían más satisfechos. En segundo lugar el encontrar estrategias para las “horas valle” representa una oportunidad para utilizar la capacidad ociosa del establecimiento y percibir mayores ganancias.

3.4 Delimitación

La investigación estará limitado geográficamente en Viña del Mar, específicamente socios activos del Gimnasio Sportlife sede Viña del Mar, sus potenciales clientes y su competencia.

3.5 Acceso a la Información

El acceso a la información es directo, ya que una de las tesistas trabaja en Sportlife de Viña del Mar, lo que permite acceso a estadística Interna del tráfico de Clientes, base de datos, observación de la actividad cotidiana que se lleva a cabo en el gimnasio, esto permitirá también encuestar a los clientes y conocer sus inquietudes. La otra tesista entrena en el gimnasio en distintos horarios, lo que permitirá obtener información primaria de tipo cualitativa principalmente inquietudes y necesidades de los clientes.

3.6 Tipo de Investigación

Se realizará una Investigación de tipo Estadística Descriptiva, ya que pretende conocer las situaciones a través de la descripción exacta de las actividades, que afectan la demanda de Sportlife sede Viña del Mar. Este tipo de investigación es precisa y sistémica, el grado de confiabilidad puede ser de hasta un 99% y

dependerá de la elección del tamaño de la muestra. La metodología consiste en la recolección de datos, posterior tabulación y análisis de los mismos, para luego extraer información significativa para el estudio.

3.7 Preguntas de la Investigación

Al tratarse de una investigación de tipo descriptiva, no se establecerá una hipótesis de estudio, sin embargo el estudio arrojará resultado a las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cuáles son los ciclos de demanda de dicho gimnasio?
- b) ¿Las personas que entrenan en el “horario punta” se sienten incomodas con la congestión?
- c) ¿Cuál es la capacidad ociosa de este?
- d) ¿Qué estrategias permitirían la optimización del tiempo y espacio del gimnasio Sportlife?
- e) ¿Cuáles son los potenciales clientes que contratarían el servicio en horarios de baja demanda?

3.8 Metodología de la Investigación

La metodología con que se trabajará en esta tesis para la obtención de datos se basa en una investigación de mercado, este es un método que sirve para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con la situación específica del mercado.

3.8.1 Determinación de las Fuentes de Investigación

La obtención de datos se hará a través de dos tipos de fuentes:

- a) Fuentes Secundarias: Se utilizará información recolectada por otros, tales como estadísticas, encuestas ya aplicadas, libros, artículos de revista, publicaciones en el diario e internet entre otros.
- b) Fuentes Primarias: La información primaria corresponde información reunida con un propósito específico y se obtienen directamente del mercado. Se puede obtener este tipo de información a través de encuestas, entrevistas, Observación directa, fotografías, etc.

3.8.2 Determinación de los métodos de recolección de la información

Para este estudio se utilizará la técnica de Observación directa, Focus group, entrevista a expertos, encuestas telefónicas y presenciales.

3.9 Diseño del plan de muestreo de la Investigación

3.9.1 Diseño de la Observación Directa

Ciclo de Demanda: Será observado por la tesista que trabaja en el establecimiento.

Opinión de Socios activos: Esta observación la realizarán ambas tesistas a fin de determinar gustos, necesidades y preferencias.

3.9.2 Diseño Focus Group

Se realizará un Muestreo Probabilístico, específicamente Aleatorio Simple. El Período de aplicación será en junio del año 2010.

- Muestra: Se seleccionarán 10 personas, de los cuales 2 son socios activos, 4 ex socios y 4 potenciales socios.

3.9.3 Diseño Encuestas

a) Encuestas Presenciales: Se realizará un muestreo Probabilístico, específicamente el Muestro Aleatorio Simple. El período de aplicación serán los meses de Junio y Julio del año 2010.

- Población: Socios activos del gimnasio Sportlife, sede Viña del Mar, correspondientes a 1110 el 1 de mayo y 1111 el 1 de junio.
- Tamaño de Muestra: El tamaño de muestra determinará el grado de confiabilidad del estudio, para una confiabilidad de un 95%, con un intervalo de confianza del 5%, el tamaño de muestra deberá ser de 285 personas.

b) Encuestas Telefónicas: Se realizarán llamadas telefónicas desde el mes de abril, hasta el mes de julio, a fin de conocer razones de deserción y posible reincorporación

- Población: Socios inactivos del gimnasio Sportlife sede Viña del Mar, que se hayan retirado durante el año 2010, correspondientes a 520 personas.
- Tamaño de Muestra: El tamaño de muestra determinará el grado de confiabilidad del estudio, para una confiabilidad de un 95%, con un intervalo de confianza del 5%, el tamaño de muestra deberá ser de 220 personas.

3.9.4 Entrevista a expertos

La entrevista a expertos consistirá en una serie de preguntas. El método de muestreo será a conveniencia. Los entrevistados serán los profesores de sala y de clases dirigidas del gimnasio, que corresponden a 7 personas. De los cuales se consultará al coordinador, 1 profesor de sala y 2 profesores de clases dirigidas.

3.10 Resultados de la Investigación

El siguiente cuadro muestra un resumen de las Expectativas de los Stakeholders

Grupo	Descongestión Horario Punta	Calidad y Comodidad del Servicio	Pilates y Yoga	Kinesiología	Clases Embarazadas	Clases Tercera Edad	Programa Obesidad
Socios Activos	✓	✓	✓				
Ex Socios	✓	✓	✓	✓	✓		
Potenciales Clientes	✓	✓	✓			✓	✓

Elaboración: Propia en Base a la Investigación realizada

3.10.1 Resultados de la Observación Directa

3.10.1.1 Observación de los Ciclos de Demanda del Gimnasio.

La tesista que trabaja en Sportlife de Viña del Mar ha observado el movimiento del gimnasio, durante 5 años y afirma que si bien el flujo de público varía de un día a otro, esta varianza no es significativa.

- **Horarios Valle:** 11:00-12:30, 14:00-17:00

- **Horario Punta:** 19:00-20:30

3.10.1.2 Observación de Opinión de los Clientes sobre el Gimnasio

Una de las tesisistas es socio activo del gimnasio Sportlife de Viña del Mar y ha asistido en distintos horarios, durante tres meses a fin de observar a los clientes, sus necesidades y la experiencia vivida en el recinto. Lo observado por dicha tesisista es lo siguiente:

Entrenamiento en distintos horarios: La experiencia vivida al hacer la rutina de ejercicios en distintas horas del día, es completamente diferente, esto en cuanto a tiempo requerido y comodidad para su realización; desde las 7:00 hasta las 18:00 horas, resulta fluido, rápido y cómodo realizar la rutina de ejercicios, en el caso específico de la tesisista una hora, en contraste desde las 18:30 hasta las 20:30 le resultó incomodo y le llevó un 50% más del tiempo requerido en el horario anterior (una hora y media) debido a que muchas máquinas tanto cardiovasculares, como de pesas se encontraban ocupadas, por lo que tuvo que cambiar el orden de la rutina y en algunos casos detenerse y esperar, desde las 20:30 hasta el cierre, se pudo realizar nuevamente los ejercicios de manera fluida.

Clases dirigidas: Entre los comentarios más recurrentes, encontramos que las socias que asisten en la mañana, les gustaría que se incorporaran otras disciplinas tales como; Yoga y Pilates. Por otra parte exponen que la razón para asistir algunos días en la tarde (“horario punta”) es la falta de ciertas clases dirigidas en la mañana tales como Baile Entretenido y Power Jump.

La otra alumna tesista desempeña la labor de Ejecutiva de Ventas en el Gimnasio Sportlife hace más de 5 años y ha podido observar a lo largo de su experiencia que:

Entrenamiento en distintos horarios: existe una marcada diferencia entre los horarios en cuanto a la afluencia de público, ya que generalmente hay horas en que el gimnasio está prácticamente vacío y otras en las que se producen filas de espera tanto para el área cardiovascular, como para el área de pesas, lo cual dificulta enormemente el desarrollo adecuado de los programas de ejercicios que realizan los alumnos.

Clases de Ciclismo Indoor: Además se presentan problemas en cuanto a la cantidad de bicicletas para esta clase, en donde en reiteradas ocasiones, las personas que llegan a reservar un cupo en dicha clase no encuentran bicicletas disponibles puesto que debieran reservarlas, por lo menos con media hora de anticipación, lo cual resulta casi imposible para aquellas personas que provienen de sus trabajos pues se ven afectados por el tráfico que generalmente presenta “tacos” a la hora en que participan de estas, las cuales se imparten generalmente a las 19:00 y 20:00 hrs. (la reserva de las bicicletas es obligatoriamente presencial y está estipulado en el reglamento oficial del Gimnasio)

Clases de Actividades Dirigidas: Estas clases no presentan mayores problemas en la mañana, los problemas surgen en hora punta, ya que no requieren reservas, por lo cual los alumnos ingresan a la sala sin restricciones y en periodos de demanda fuerte estas salas presentan un número de personas que difiere de la capacidad adecuada. Los alumnos se quejan de la capacidad, puesto que les resulta

incomodo el tener que realizar saltos y movimientos en ciertas clases con la permanente precaución de no golpear a otro. Según la alumna tesista, muchos de los participantes de estas clases podrían asistir a otro horario, como estudiantes independientes o dueñas de casa pero no se imparten clases antes de las 18:30 hrs. Las que hay en la mañana no son compatibles con el horario disponible de los estudiantes y las que hay a la 13:30 no son compatibles con las dueñas de casa.

Telemarketing: Por otra parte, a través del trabajo de telemarketing, ha podido detectar que una parte importante de las personas que desertan del gimnasio lo han hecho por motivos que el gimnasio podría evitar, así por ejemplo existen alumnas que han emigrado a gimnasios que imparten clases especiales para embarazadas, Otros lo han hecho por lesiones y han decidido asistir a gimnasios que cuentan con kinesiólogos. Por otra parte, otros han ido en busca de clases de Pilates y Yoga. Los motivos anteriormente mencionados podrían ser absolutamente abordados por la empresa la cual podrían incorporar gimnasia para embarazadas, kinesiólogos para quienes sufren lesiones e impartir nuevas clases tales como Pilates y Yoga que se mantienen en boga y por las que incluso alumnos potenciales se han abstenido de inscribirse por no encontrarlas en él.

3.10.2 Resultado Focus Group

Mediante un Focus Group, realizado a 10 personas, de los cuales 2 son socios activos, 4 ex socios y 4 potenciales socios, se logró conocer la primera impresión que tienen como imagen de Sportlife.

Perfil de los Participantes: 5 hombres y 5 mujeres, las edades fluctúan entre 21 y 60 años. En cuanto a las ocupaciones 3 son estudiantes, 1 es dueña de casa y los 6 restantes trabajan en horario de oficina.

Por medio de una pequeña serie de preguntas introductorias, el objetivo fue conducir a una conversación que revelara información sobre imagen, atributos, fortalezas y debilidades de la empresa. Las preguntas que dieron inicio al diálogo fueron las siguientes: ¿qué imagen tienen del gimnasio?, ¿qué atributos consideran más relevantes? ¿Qué es lo que más les gusta? ¿Qué creen que le falta?

Imagen: La mayoría de los participantes tiene la imagen de un **gimnasio moderno** que posee una infraestructura adecuada, con **buenos equipos** y todo lo necesario para entrenar, sin embargo pareciera ser pequeño en relación al público que asiste, “Está siempre **lleno**, se huele transpiración, da miedo que te caiga una gota de transpiración, mientras estás entrenando” argumentó una de las presentes.

Atributos relevantes: Entre los atributos más destacados y relevantes para los participantes se encuentran la **infraestructura** (estacionamiento, máquinas y camarines), la **calidad del servicio**, una **atención personalizada** y **comodidad**. En cuanto al precio todos los trabajadores dijeron estar dispuestos a pagar más por un servicio de calidad, en contraste los estudiantes presentes dijeron estar dispuestos a “sacrificarse” a fin de conseguir precios más rebajados.

Fortalezas: Los puntos positivos que rescataron los presentes, se focalizaron en la existencia de un **estacionamiento techado**, que les otorgaba seguridad y

comodidad, además con la virtud de estar en un lugar sumamente central e inmerso en una gran local comercial, como es el Shopping “Espacio Urbano”. “Luego de entrenar, puedo pasar al supermercado” manifestó uno de los presentes en la reunión. Otro punto destacado como positivo fue el sector de **camarines**, ahí mencionaron su capacidad térmica y su amplitud. Las **clases dirigidas** son consideradas por los participantes de un buen nivel, entretenidas y dinámicas.

Falencias: Los presentes manifestaron la **necesidad de clases de Yoga y Pilates**, dos de ellos expresaron que se habían retirado para asistir a clases de Yoga en otro recinto, otra participante dijo: “Yo llamé para cotizar y preguntar por Pilates, pero como dijeron que no había, me fui al CuerpoMente, eso si lo que me carga es que en el que voy no hay estacionamiento, es super incomodo”. Otro punto considerado como una falencia es la **saturación** del gimnasio en ciertos momentos del día. Al ser consultado por los horarios que ellos asisten, respondieron que producto de sus respectivos trabajos, lo más probable es que asistan a Sportlife aproximadamente a las 19:00 horas. Con molestia reconocen “que es incómodo llegar a esa hora está todo lleno” y se percibe en el ambiente saturación de sudor por la extensa jornada, comentaron al unísono, que en ciertos momentos del día, resulta difícil poder obtener una máquina para la prolongación de los ejercicios. “Ese tiempo corre, el cuerpo se enfría y al buscar algún coordinador, no están presentes”, sostuvo uno de las asistentes.

3.10.3 Resultados de las Encuestas

3.10.3.1 Encuestas Presenciales

Perfil de Encuestados: El grupo de encuestados poseen un plan activo en el gimnasio Sportlife Sede Viña del Mar y se encuentra conformado, por personas del sexo femenino (47%) y 53% de sexo masculino. Del total de la muestra un 38% tiene entre 20 y 25 años, un 12% tiene entre 26 y 30 años, un 20% tiene entre 31 y 35 años, un 16,6% tiene entre 36 y 40 años y un 13,3% tiene entre 41 y 50 años.

Horarios en que asisten y comodidad que presenta ese horario de entrenamiento:

Un 15% de los encuestados asiste a entrenar entre las 07:00 am y las 15:00 hrs. De los cuales el 100% coincidió en que esta es una hora cómoda para entrenar. Por otra parte un **85%** lo hace entre las **18 y 21:00 hrs**. De los cuales un 38,4% considera cómodo entrenar a esta hora y un 62 % considera incómoda esta hora para entrenar. Todos los encuestados que consideraron incómodo el horario de entrenamiento coincidieron en que el motivo era por la gran cantidad de personas que asiste a ese horario, ya que entorpece y retrasa el tiempo de entrenamiento, motivo por el cual no siempre es posible completar la rutina de ejercicios.

Disponibilidad para asistir en otros horarios: El **52 % de los encuestados** que asisten entre las 18:00 y 21:00 dijo tener **disponibilidad para asistir en otro horario**, en tanto que un 48,3% declaró no poder hacerlo.

Motivos por los que no asisten en otro horario: Del 52% de los encuestados que pueden asistir en otro horario, **un 90,3% declaró no hacerlo porque no se imparte la clase a la que desea asistir** y que estarían dispuestos a cambiar su horario habitual de entrenamiento en caso que haya precio rebajado y/o se imparta la clase o las clases a las que asiste de manera habitual.

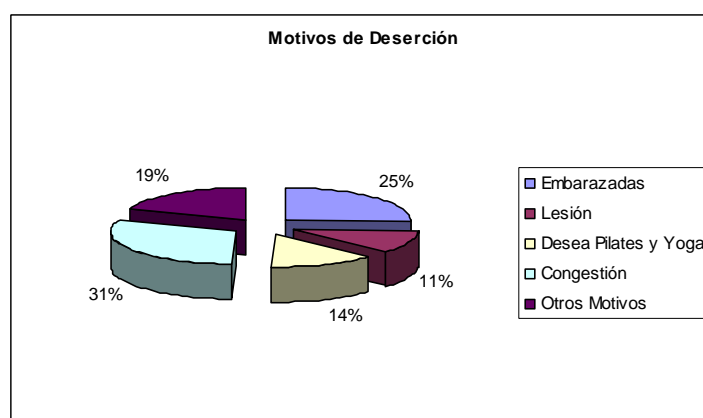
Un 9,67% dijo no hacerlo por no contar con el servicio de guardería a esa hora.

Del 90,3% que no asiste en otro horario por falta de clases, un 43% sugiere aumentar la cantidad de clases de C. indoor, un 35% sugiere que se aumente la clase de Power Jump y un 21,4% sugiere hacerlo con la clase de Baile Entretenido.

Clases que faltan por impartir: Un **62%** coincide en que falta incorporar clases de **Pilates**, en tanto que un **23%** considera que debiesen incorporarse clases de **Yoga**.

* Para ver encuesta con mayor profundidad acudir a **anexo 4**

3.10.3.2 Encuestas Telefónicas:



Del total de 285 encuestados telefónicamente, todos ex clientes del gimnasio Sportlife de Viña del Mar, un **31%** manifestó, haberse retirado del gimnasio debido a la **congestión** que se produce en horario punta, argumentando que además no pueden asistir en otro horario y existen otros gimnasios en la zona que no presentan el mismo problema. El estudio reveló además que un **25%** se retiró por **embarazo**, de las cuales un 77% manifestó que le gustaría asistir a clases especiales para embarazadas, frente a esta respuesta se les preguntó si tendrían disponibilidad de asistir entre las 12:00 y 17:00, a lo cual un 61% respondió de manera afirmativa. Otro motivo importante de deserción es la inexistencia de clases de **Yoga y Pilates**, representando un 14% del total de la muestra, cifra no despreciable, siendo un 73% mujeres y de los cuales un 42% estaría dispuesta a asistir entre las 12:00 y 17:00. En cuanto a las personas que se retiraron por **lesiones** representan un 11%, de este porcentaje un 66% manifestó estar asistiendo en otros gimnasios que poseen kinesiólogo, sin embargo frente a la pregunta si estarían dispuestos a asistir entre las 12:00 y 17:00 solo un 8% dijo tener disponibilidad. Finalmente un 19% expresó que se había retirado por otros motivos.

3.10.4 Resultado Entrevista a Expertos:

Los 4 profesionales entrevistados coincidieron en que el espacio físico, la ubicación, la calidad de sus profesores de actividades dirigidas y principalmente el posicionamiento de la marca representan una fortaleza para Sportlife, sin embargo consideran que su principal fortaleza, o sea su marca representan a su vez un

riesgo puesto que la empresa mantiene el servicio, pero no hace cambios fuertes e innovadores para hacer frente a la oferta que entrega la competencia. Otra debilidad que identificaron fue a la **dependencia del Servicio Técnico** que presenta retrasos en la mantención de las máquinas. Una de las clases que coinciden en que deben incluirse es la de **Pilates**, finalmente al consultarles acerca de los desafíos a enfrentar en un futuro próximo, todos coinciden en que es imprescindible que Sportlife se **actualice** de tal forma que esté preparado **para enfrentar a la competencia**.

* Para ver entrevistas dirigirse a **anexo 5**.

3.11 Conclusión de la Investigación

La mayoría de las personas entrena entre las 18 y 21 horas, 85%, gran parte de los cuales considera que es incomodo entrenar en dicho horario por la gran cantidad de gente asistente. Muchos de los clientes no han renovado por la misma razón, de esto se desprende la **importancia de descongestionar** en dicho horarios, los clientes actuales **están insatisfechos**. Una de las cosas que llama la atención es que un **52%** de los que asiste a esa hora, **estarían dispuestos a asistir en otro horario**, sin embargo no lo hacen debido a que no se imparten las clases que ellos desean como son **Yoga, Pilates y Baile Entretenido**. En cuanto a los clientes que no han renovado las razones más frecuentes son **embarazo, lesiones, y falta de disciplinas tales como Yoga y Pilates**. Para potenciales clientes de “horario valle” resulta poco atractivo por falta de disciplinas como clases para embarazadas y para tercera edad.

CAPITULO 4

ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL GIMNASIO SPORTLIFE DE VIÑA DEL MAR



Ya en los capítulos anteriores se describieron las posibles estrategias a utilizar (capítulo 1), se analizó el entorno del mercado, se describió la sede y se determinó su capacidad (capítulo 2), finalmente en el capítulo 3 se realizó un estudio de mercado de tipo cuantitativo y cualitativo a fin de reunir los antecedentes sobre los gustos, necesidades y expectativas de los stakeholders. Todo ello servirá de base para generar la nueva estrategia de optimización de los recursos del gimnasio Sportlife de Viña del Mar.

Mediante el estudio, se identificó que existe una demanda irregular, funcionando un 50% ó más por sobre su capacidad en los “horarios punta” y con un 50% o menos en los “horarios valle”, lo que conduce a la búsqueda de una estrategia que logre distribuir la demanda existente actualmente. El estudio reveló además que si se repartieran los alumnos de manera uniforme el gimnasio, aún funcionaría a un 70% de su capacidad efectiva, lo que significa que existe un 30% de capacidad ociosa y es necesario captar nuevos clientes.

Según Phillip Kotler, “la dirección de marketing no solo se ocupa de encontrar demanda e incrementarla, sino también de modificarla e incluso reducirla.” Algunas de las estrategias utilizadas para regular la demanda son; estrategia creativa de precios, sistemas de reservaciones, ofrecer servicios complementarios y desarrollar demanda en la horas de poca actividad.

4.1 “Plan Valle Actual”

Recientemente, en el mes de mayo el Gimnasio Sportlife de Viña del Mar, incorporó el “Plan Valle”, que tenía por objetivo aprovechar la capacidad ociosa de la sede, dicho “plan” **consiste en una tarifa rebajada en un 29%** aproximadamente, similar a la tarifa de estudiante, para que los clientes asistan entre las 13:00 y 17:00, quedando excluidos de asistir en otros horarios, existen tarifas de acuerdo al número de periodos contratados; mensual (\$39.000) , trimestral (\$ 89.000), semestral (\$169.000) y anual (\$289.000). En cuanto a la **estrategia de medios y publicidad, es inexistente**, tan solo es ofrecido en el mesón de recepción y en muchas ocasiones las recepcionistas lo omiten, por otra

parte ***tampoco se incluyen nuevos productos, ni ningún tipo de incentivo*** además de la rebaja arancelaria, motivo por el que luego de 2 meses del lanzamiento de dicho “plan” ***solo se ha logrado vender 3 planes***, lo cual no tiene ningún nivel de impacto sobre el uso de la capacidad instalada de la sede y tampoco en cuanto a las utilidades de la organización.

La situación descrita demuestra que ***la utilización de una herramienta aislada no logrará resolver el problema existente en los ciclos de demanda*** y es necesario elaborar un estrategia, que incorpore un mix comercial y que considere las bases adyacentes, descritas al inicio del presente capítulo.

4.2 Objetivos de la Estrategia

4.2.1 Objetivo General: Regular la ciclicidad de la demanda, a fin de optimizar la utilización de los recursos del gimnasio Sportlife de Viña del Mar.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Aumentar en 40% la afluencia de público en los “Horarios Valle” en 3 meses.
- Disminuir en 31% la congestión en los “Horarios Punta”, llegando a ocupar la capacidad efectiva, esto en un período de 3 meses.

4.3 Selección de la Estrategia

Se desarrollará una estrategia para cada grupo de clientes, todo en base al estudio realizado.

4.3.1 Estrategia para Socios Activos

Esta estrategia tiene por finalidad distribuir la demanda actual de la sede, de tal forma que en todo horario se pueda entrenar de manera cómoda y fluida. Se espera además que como consecuencia de la aplicación de dicha estrategia se logre la cautivación y fidelización de clientes actuales.

a) Estrategia de Desarrollo de Productos:

- **Incorporación de Yoga y Pilates:** La encuesta telefónica reveló que la falta de estas disciplinas es causal de deserciones. Por otra parte la encuesta presencial detectó que gran parte del público la solicita y tiene la posibilidad de asistir en el horario Valle, por estos motivos **se incluirán ambas clases en la nueva estrategia.**

b) Estrategia de Distribución de Actividades Dirigidas

- **Ciclismo Indoor:** Mucho de los asistentes en el “Horario Punta” se quedan sin realizar la actividad, debido a que **existe una sobredemanda**, a fin de distribuir dicha demanda, se readecuarán los horarios, agregando **una nueva clase** y estas serán de lunes a viernes desde las 18:30 hasta las 19:30 y de 20:00 a 21:00 horas. Existirá la posibilidad de hacer **reservas por Internet** desde las 14:00 hasta media hora antes de la clase. Esto a fin de evitar que los alumnos lleguen y la clase se encuentre llena.

- **Baile Entretenido:** Es una de las actividades más solicitadas por los clientes que asisten durante la mañana, ya que este se imparte una sola vez a la semana y

ellos requieren al menos 2 veces por semana, por ello se readecuarán los horarios de dicha disciplina.

c) Estrategia de Discriminación de Precios: A través de la encuesta presencial se logró detectar que muchos estudiantes, dueñas de casa y trabajadores independientes estarían dispuestos a asistir en otro horario a fin de obtener una rebaja monetaria, dicha rebaja debe ser significativa, pero a la vez no debe desperfilar el público asistente, es por ello que esta será de un 20%.

4.3.2 Estrategia para Reincorporación de Ex – clientes.

Esta estrategia tiene por finalidad recuperar los clientes perdidos por distintas razones que podrían haber sido manejadas por la empresa.

a) Desarrollo de Productos:

- ***Incorporación de Yoga y Pilates:*** La encuesta telefónica reveló que algunos clientes desertaron por la falta de dicha disciplina, existe la posibilidad de que deseen volver en caso de que se incorpore.

b) Desarrollo de Mercado, Nuevos Nichos.

- ***Incorporación de Clases para Embarazadas:*** Un 25% de los clientes que no renovaron manifestaron no hacerlo por estar embarazadas y no existir un programa especialmente diseñado para ellas, las encuestadas expresaron además que les acomodaría asistir durante el “horario valle” a fin de tener una mayor tranquilidad.

- Se **descarta la posibilidad de incluir Kinesiólogo**, debido a que la mayoría de los encuestados que no renovaron por estar lesionados, manifestaron que asistirían en “horario punta”

c) Descongestión: La principal **causal de deserción** con un 31% es la congestión en “horario punta” algunas de las medidas para descongestionar en horario punta es **redistribución de Ciclismo Indoor y Baile**.

d) Telemarketing y Mailing: Haciendo uso de la base de datos de la empresa, se ofrecerá la nueva estrategia a los ex clientes a fin de reincorporarlos.

4.3.3 Estrategia para Incorporación de Nuevos Clientes

En base al resultado del estudio que reveló que el gimnasio tiene una demanda insuficiente, se buscará atraer nuevos clientes a través de:

a) Desarrollo de Mercado en Nuevos Nichos.

- **Clases para la tercera edad**: Según el estudio del entorno gran parte de las personas de tercera edad buscan hoy mejorar su estilo de vida a través de ejercicios, dato que se corrobora con la experiencia de la tesista que trabaja en el departamento de Ventas del Gimnasio, quien afirma que muchos “personas mayores” solicitan un programa especial para ellos.

- **Programa Especial para Obesos**: A través del estudio del entorno fue posible detectar que un 22% de la población es obesa, por lo que se transforma en un público atractivo, para ellos se elaborarán **programas especiales de ejercicios y se les asesorará con Nutricionista**, quien atenderá durante el “horario valle”

4.4 Diseño de la Estrategia Integrada

A diferencia del “Plan Valle” existente actualmente en el Gimnasio, la **nueva estrategia incorpora un mix comercial**, donde se combinan herramientas tales como horario, precio, nuevos productos y nuevos sistemas de reservas, siempre teniendo en cuenta las expectativas de los stakeholders, descritas anteriormente por grupo. A fin de incentivar al personal de venta se les otorgará un bono del 5% por cada “Nuevo Plan Valle” vendido.

A continuación se muestra un cuadro resumen de la estrategia propuesta:

UN Horario Plan Valle	10:00 a 16:00
Precio	20% rebajados en Horario Valle
Desarrollo de Productos	Yoga y Pilates
Nuevos Nichos	Embarazadas, Tercera Edad y Obesidad
Distribución de Demanda	Reprogramación de Clases
Estrategia de Medios	Audiencia Objetiva: Socios Activos, ex y potenciales clientes. Medios Utilizados: Página Web, Radio Sportlife, Telemarketing y Mailing.
Distribución	Venta exclusiva Sede
Promoción	No se cobrará matrícula por 2 meses

Fuente: Elaboración Propia

4.4.1 Mix Comercial

-Horario: Se extenderá desde las 10:00 hasta las 16:00, ya que durante todo el día hasta las 17:30 la demanda es inferior en al menos un 30% de la capacidad efectiva, el límite de las 16:00 es para evitar que algunos socios extiendan su entrenamiento y permanezcan durante el horario de congestión.

- Precio: Habrá precios diferenciados para adultos, estudiantes y tercera edad, todos rebajados en aproximadamente un 20% en relación a la tarifa “Plan Full”.

TARIFAS PLAN VALLE				
	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
ADULTO	\$39.000	\$109000	\$209000	\$319000
ESTUDIANTE	\$28.000	\$75.000	\$139.000	\$269.000
TERCERA EDAD	\$28.000	\$75.000	\$139.000	\$269.000

Fuente: Elaboración Propia

- Estrategia de Medios: La audiencia objetiva son clientes, ex clientes y potenciales clientes. Debido a que el plan Valle está en etapa de lanzamiento, el objetivo de la estrategia es informar. Para ello se desarrollará comunicación directa y masiva. La Comunicación Masiva se hará a través de Publicación en Página Web de la Sede y radio Sportlife. La comunicación directa se hará a través de entrega de información a través de recepcionista y ejecutivos de venta, además de una comunicación directa con ex clientes a fin de reincorporarlos para lo cual se utilizará Mailing y Telemarketing, aprovechando la base de datos existente. Considerando que la mayoría de las personas de la tercera edad no utilizan Internet, se publicitará la incorporación de clases para ellos, en centros de salud tales como; Marina Salud, Ciudad del Mar y Prosalud.

- Promoción: Luego del lanzamiento, durante 2 meses no se cobrará la matrícula (\$20.000), solo se cobrará la activación que tiene un valor de \$10.000.

- Distribución: La distribución será de venta exclusiva en la sede.

- Productos:

Yoga: 15:00-16:00 Lunes

Pilates. 15:00-16:00 Miércoles y Viernes

Clases tercera edad: 12:00-13:00 Martes y Jueves

Baile: 11:00 a 12:00 Martes y Jueves

Nutricionista: Miércoles y Viernes de 14:00 a 16:00 horas.

* Para ver tabla de horarios, dirigirse a **anexo 6**

4.5 Evaluación de la Estrategia

No será posible evaluar el impacto de la estrategia propuesta, debido a que no se implementará durante el período del estudio actual, sin embargo se hará una proyección del impacto que podría tener.

Recordemos que actualmente, según el estudio un 85% de los clientes asiste entre las 18:00 y 21:00 (Horario Punta), lo cual corresponde en promedio 43 personas cada media hora en sala cardiovascular, más 40 personas en sala de actividades dirigidas y 30 personas en “Ciclismo Indoor” (quedando algunos de los clientes sin cupo).

Proyección

Socios Activos: Se estima que el plan Valle podría disminuir la afluencia de público de 43 alumnos en sala Cardiovascular a 28, es decir disminuir hasta en un 45% la asistencia actual, sin embargo se sabe que a pesar de los cambios para algunos socios no será fácil cambiar sus hábitos por lo que no sería extraño que este número fuera un poco mayor. La base para esta estimación es que el estudio reveló que un 45% estaría dispuesto a asistir en otro horario en caso de cumplir con sus requerimientos, entre los cuales se destacó Yoga, Pilates y baile, lo cual fue incluido en el plan Valle. Por otra parte el incluir una clase adicional de

“Ciclismo Indoor” permitirá que ningún cliente se quede sin asistir a clases al distribuir la demanda en dos turnos.

Ex Socios: Con la inclusión de clases especiales para embarazadas, se espera recuperar gran parte del porcentaje de embarazadas (25%) que se retiraron, esto considerando que el 77% manifestó que asistiría en caso de contar con un programa especial para ellas. Por otra parte se espera recuperar parte de los clientes que se retiraron por asistir a clases de Yoga o Pilates en otros establecimientos.

Socios Potenciales: Se espera atraer nuevos clientes a través del desarrollo de mercado de Nuevos Nichos, como tercera edad y obesos, sin embargo no será posible calcular, ya que no se cuentan con datos duros para dicho cálculo.

4.6 Control de la Estrategia:

Para controlar la efectividad de la estrategia se utilizarán los siguientes indicadores:

- Registro interno de tráfico de personas en sala en distintos horarios, luego de 3 meses aplicada la estrategia.
- Registro de Nuevos Clientes, distinguiéndolos según perfil (tercera edad, embarazadas, dueñas de casa, trabajadores, etc)
- Conteo de alumnos asistentes a las nuevas disciplinas incorporadas (realizadas por profesores)
- Registro de reincorporación de clientes.

4.7 Conclusión Final

Gimnasio Sportlife de Viña del Mar se encuentra en una posición competitiva favorable, respecto a la competencia debido a que fue pionero y a su reconocida marca, sin embargo el entorno de los gimnasios se torna cada vez más competitivo y es necesario tomar en cuenta las necesidades, inquietudes y expectativas de los stakeholders para mantenerse vigente.

Por otra parte el análisis de la ocupación de la capacidad instalada del gimnasio, reveló que la demanda es en primer lugar irregular y por otra parte insuficiente. El estudio reveló que es imprescindible descongestionar la sede en el “Horario Punta”, ya que por un lado los clientes actuales están insatisfechos y por otro se han perdido muchos clientes por dicha razón. Con respecto al “Horario Valle” se observa que se están perdiendo la oportunidad de ocupar espacios que por su característica de servicios simplemente perecerán, y por lo tanto se deja de percibir utilidades. La investigación reveló además la necesidad de incluir disciplinas como Yoga, Pilates, clases para embarazadas y programas para la tercera edad. En base a la información anterior se elaboró un plan integral, distinto del que existe actualmente (Plan Valle), ya que no representa una herramienta aislada, sino, muy por el contrario consiste en un Mix Comercial, que abarca nuevos y atractivos productos, nuevos horarios, variedad de precios, nuevas modalidades de reserva de clases y estrategias de medios, es decir, publicidad y promociones, a través de la entrega de folletos, información en la página web e

incentivos tanto para las ejecutivas de ventas como para las recepcionistas para promover la venta de este.

La implementación del nuevo “Plan Valle” sumado a la estrategia para distribuir los clientes en “Horario Punta”, tendría como primer efecto lograr disminuir en al menos un 31% la afluencia de público en dicho horario, llegando a una ocupación de la capacidad efectiva, sin filas de espera y cumpliendo con el objetivo propuesto, por otra parte sumando clientes, potenciales clientes y ex clientes se estima que la afluencia de público podría aumentar entre un 30% y un 50%, disminuyendo considerablemente el desuso de las máquinas en dicho horario. En cuanto al impacto económico, este será positivo pese a que se incluyan más clases, esto considerando que se ocuparía la capacidad instalada y una clase se sustenta económicamente con sólo 3 alumnos. Por otra parte la medida evitará que se siga perdiendo la cantidad de alumnos que se pierde actualmente.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Beatriz Valdés, Diego Cortés. Estrategias de Crecimiento en Empresas de Servicio: Caso Gimnasio Sportlife S.A (Ingeniero Comercial). Valparaíso, Universidad de Valparaíso, Escuela de Ingeniería Comercial 2009, pp 5-8.
- [2] Lee J. Krajieski- Larry y P.Ritzman. Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis. Quinta Edición, Pearson Educación, México 2000. pp. 302
- [3] Lee J. Krajieski- Larry y P.Ritzman. Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis. Quinta Edición, Pearson Educación, México 2000. pp. 327-333
- [4] Jean-Jaques Lambín, "Marketing Estratégico", Editorial Mc Graw Hill, España 1995 pp 519-541.
- [5] Beatriz Valdés, Diego Cortés. Estrategias de Crecimiento en Empresas de Servicio: Caso Gimnasio Sportlife S.A (Ingeniero Comercial). Valparaíso,
- [6] Página web Oficial Gimnasio Balthus y Observación Directa
- [7] Página web Oficial Gimnasio Spa Marcos Cafena y Observación Directa
- [8] Página web oficial gimnasio Cuerpamente y Observación directa
- [9] Registros internos gimnasio Sportlife Viña del Mar.

ANEXO 1

Patologías en Chile

1. Obesidad en Chile

En la actualidad uno de los problemas de salud más importantes de la población a nivel mundial está representado por la obesidad, donde Chile lidera el ranking latinoamericano con un 22 %.

Como consecuencia de la dieta inadecuada y de una actividad física insuficiente, los niveles de obesidad han aumentado en forma alarmante en Chile. La Encuesta Nacional de Salud 2003¹³, muestra que en Chile existe un 61,3% de población con sobrepeso y obesidad, 38% de los cuales tiene sobrepeso, 22% es obeso, y 1,3% tiene obesidad mórbida, la cual es mayor en mujeres que en los hombres; de hecho, el 75% de las cirugías bariátricas se realizan en mujeres.

El sobrepeso es un problema que puede llegar a reducir la esperanza de vida de una persona hasta en 10 años y esto además representa una elevada carga económica para la sociedad. Cabe señalar que entre las principales enfermedades que puede generar el sobrepeso, se encuentran: Coronariopatías e infarto de miocardio, Hipertensión arterial, Hipocolesterolemia e hipertrigliceridemia y Diabetes, entre otras. El gobierno de Chile en el año 2000 se planteó como meta disminuir la obesidad desde un 16% a un 12% en el 2010. Por ello en el año 2006, en conjunto con la OMS, implementó la “Estrategia Global contra la Obesidad” (EGO) La cual tiene como objetivo principal, fomentar una alimentación saludable, y promover la actividad física.

¹³ www.ego-chile.cl/Noticias de Estrategia Global contra la Obesidad (EGO-Chile) Ministerio de Salud-Chile

2. Sedentarismo en Chile

El sedentarismo es otro problema muy grave en nuestra población. En una encuesta nacional de salud realizada el 2003¹ por el Ministerio de Salud, se aprecia que un 89% de la población mayor de 17 años, no efectúa actividad física al menos 3 veces por semana, situación que aumenta con la edad y es mayor en las mujeres que en los hombres. La “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividades Físicas y Deportes”¹⁴ realizada el 2006 por Chiledeportes afirmó que la población chilena de 18 y más años, el 87.2% es sedentaria, es decir no realizan ninguna actividad física periódica.

Razones del Sedentarismo: Chile ha tenido un desarrollo sostenido desde la década del 70, el que se incrementó en la década del 90, duplicando su ingreso per cápita a más de US\$ 5000 del 2000 en adelante. De este modo, el **número de vehículos aumentó** de 300.000, en el censo del 70, a más de 2.000.000 en el censo del 2000. En 2004 se vendieron 124.000 automóviles, cifra que batió un récord, ya que normalmente se venden 100.000 al año, los cuales se van acumulando, porque en Chile no existen cementerios de autos, por lo cual éstos se reciclan hacia sectores socioeconómico medio, bajos, especialmente en Regiones., de este modo, la población con menores ingresos también ha podido adquirir vehículos y está dejando de caminar. Por otra parte el **número de televisores** en Chile es muy alto y no discrimina por nivel socioeconómico, el número de horas frente al televisor de la mayoría de los chilenos es de 2 a 3 horas

¹⁴ www.chiledeportes.gov.cl. Centro de Documentación, Al Día en el Conocimiento, “ Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte”, Julio 2007

diarias, de Lunes a Viernes, aumentando a 4 a 5 horas diarias los fines de semana. Sumado a esto las **horas de permanencia en el trabajo** son en promedio de 50,6 horas semanales en la Región Metropolitana, donde el tiempo para llegar al trabajo oscila entre 1 y 3 horas al día. Luego si sumamos las horas de trabajo, de traslado y las 2 a 3 horas diarias frente al televisor, **suman 16 horas ocupadas en labores absolutamente sedentarias**, lo que explica el hecho de que Chile esté considerado actualmente como uno de los países más sedentarios del mundo.

3. Estrés

Según un estudio del Ministerio de Salud, en Chile una de cada cuatro personas se siente en un estado permanente de estrés, siendo esta patología más elevada en las mujeres: más del **13% se siente estresada "siempre"**. Esto afecta la calidad de vida y salud no solamente del individuo, sino de todo su entorno familiar, social y laboral.

En el caso del trabajo, el estrés tiene un impacto tanto en el ambiente laboral como en la productividad de una empresa. Se estima que esta dolencia es responsable de hasta el 40% del ausentismo en el trabajo, pudiendo reducir el desempeño de los empleados en un 70%. En nuestro país, en tanto, el 30% de las licencias médicas se debe a estrés laboral.

La doctora Andrea Chávez, neuróloga del Centro Clínico del Stress y el Dolor, explica que "el estrés es la respuesta del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona", siendo el resultado de este

proceso el deseo de huir de la situación que lo provoca o confrontarla violentamente. Advierte que puede afectar a sujetos de todas las edades y causar problemas de salud o empeorarlos. Por eso es tan importante aprender a manejarlo adecuadamente, y consultar a su médico si se siente estresado. Porque si bien en los tiempos modernos esta patología pareciera ser un aspecto "ineludible" de la vida, existen técnicas y programas especiales antiestrés que ayudan a que las personas aprendan a vivir en paz.

Para terminar con todos los males que aquejan a las personas por el estrés se recomienda entre otras cosas, ejercitarse al menos tres veces por semana, para lo cual el gimnasio es una buena opción.

ANEXO 2

Análisis del Entorno del Gimnasio Sportlife de Viña del Mar

Entorno Político

Chile tiene la política más estable de Latinoamérica, pues su sistema democrático se basa en una sólida Constitución Política de la república, unida a poderes del Estado respetados por su población

Entorno Socioeconómico

Viña del Mar se caracteriza por ser la capital turística y referente de los principales destinos más importantes de América. La ciudad jardín como fue bautizada por sus visitantes, hoy llamada ciudad del deporte y promocionada constantemente junto con Valparaíso como un lugar ideal para estudiar “Viña del Mar- Valparaíso más vida Universitaria”. Es una ciudad sumamente central, ubicada a tan 120 kms de Santiago la y 9 kilómetros de Valparaíso (sede del poder legislativo y patrimonio de la humanidad). Se encuentra en permanente crecimiento en infraestructura, gastronomía, comercio y turismo, por ello, mantiene la atención de todo el mundo por sus atributos como la virtud de atraer con sus jardines, aire limpio y una bahía amplia.

La ciudad concentra un alto poder adquisitivo, de acuerdo a un estudio realizado por Adimark, un grupo acomodado de familias que vivieron por décadas en Santiago, optó en vivir en la ciudad jardín, gracias a la conectividad vial, su clima y calidad de vida. Es así como un 14,2% de los hogares alcanza el nivel ABC1, 22,7% C2, 25,4% C3, 30%D y 7,7% E.

De acuerdo al análisis realizado al entorno socioeconómico, Viña del Mar es una ciudad ideal para el mercado de los gimnasios, ya que existe demanda potencial y probable que esta siga creciendo.

Entorno Medioambiental

Posee amplios sectores que desembocan en el borde costero, para realizar caminatas, actividades deportivas como el atletismo entre otras. Un importante pulmón verde en el centro de la ciudad es el Parque Quinta Vergara la cual posee 35 hectáreas y 40 mil metros cuadrados, consolidándose como el pulmón verde para el centro de la ciudad y el Jardín Botánico Nacional con 396, 8 hectáreas, cuenta con más de 3.000 especies vegetales de gran belleza y desarrollo, como también algunas de incalculable valor botánico. Todas estas bondades junto a un clima templado hacen que Viña sea ideal para el deporte y las autoridades la han bautizado justamente de esta forma, intentando estimular a la ciudadanía a llevar un estilo de vida saludable e incorporar la actividad física en sus actividades cotidianas.

Entorno Tecnológico

En los últimos 3 años ha incorporado tecnología tanto en los sectores públicos como en espacios cerrados. Wi-fi ilimitado en locales de esparcimiento como en cámaras de seguridad en las principales arterias. A su vez, el programa Bibioredes permitió dar conectividad a las principales escuelas municipales y subvencionadas de la comuna. Además la tecnología es perceptible en los puntos

de información turística frente a plaza Vergara como así en los centros comerciales como Mall Marina Arauco y Espacio Urbano en 15 norte.

Entorno Demográfico

Viña del Mar posee una superficie de 122 km² y una población de 286.931 habitantes, de los cuales 136.318 mujeres y son 150.613 hombres datos proporcionados por el Instituto nacional de Estadísticas. Viña del Mar acoge al 18,63% de la población total de la región.

ANEXO 3

Análisis del Ciclo de la Demanda Interna

A fin de determinar los ciclos de demanda al interior del gimnasio, se recopiló la estadística interna del tráfico de personas en la sala de máquinas cardiovasculares y pesas, que corresponden a un registro que realizan los profesores de sala, quienes realizan un conteo del número de asistentes cada media hora. Para obtener información fidedigna se analizará la información de 3 meses; Abril, Mayo y Junio.

Se calcularán los totales y promedios, finalmente se construirán gráficos que muestran el comportamiento de la demanda a lo largo del día.

TRAFICO DIARIO EN SALA DE PESAS Y MAQUINAS SPORTLIFE ABRIL 2010 VIÑA

	LUNES				MARTES				MIERCOLES					JUEVES					VIERNES				SABADO				DOMINGO				Total	Promedio		
	6	13	20	27	7	14	21	28	1	8	15	22	29	2	9	16	23	30	3	10	17	24	4	11	18	25	5	12	19	26				
7:00	6	7	8	9	8	5	7	5	7	10	10	6	9	7	13	8	6	6	12	0	10	6											165	8
7:30	10	11	26	25	13	10	12	8	15	19	13	18	11	15	11	13	9	13	17	0	13	14											296	13
8:00	15	16	20	19	31	25	31	28	23	22	11	25	18	22	18	17	18	24	26	0	17	20	3	0	0	12							461	18
8:30	25	24	26	23	24	33	33	32	24	22	24	35	24	32	17	21	20	21	30	0	30	28	6	0	1	19							574	22
9:00	30	23	24	24	26	27	35	29	20	27	34	35	31	41	20	15	25	26	37	0	31	30	14	6	5	26	5	4	4	1			655	22
9:30	36	22	28	27	25	25	29	35	22	27	30	33	34	33	24	14	22	20	14	0	21	24	19	18	15	15	10	12	11	5			650	22
10:00	26	23	19	28	6	14	25	22	21	20	21	18	25	27	25	14	13	39	17	0	24	19	10	26	17	25	7	22	26	20			599	20
10:30	22	26	24	26	13	11	18	15	24	22	31	13	20	25	26	16	18	20	21	0	20	24	13	37	12	36	10	29	15	22			599	20
11:00	21	25	22	23	20	15	21	20	22	20	28	19	21	25	24	12	14	16	21	0	22	15	28	33	29	31	13	17	19	12			608	20
11:30	22	23	26	25	23	22	15	16	19	23	27	17	18	19	19	17	18	19	22	0	21	17	38	51	38	28	20	20	26	15			664	22
12:00	27	26	26	25	23	22	20	20	21	22	21	15	22	22	17	15	16	18	17	0	19	22	31	46	33	25	32	32	33	37			705	24
12:30	29	33	31	30	26	24	21	20	19	17	16	17	19	17	16	18	23	24	30	0	20	23	25	43	29	20	35	38	27	35			725	24
13:00	27	29	26	28	25	20	22	25	18	15	28	22	24	18	16	23	24	24	24	0	24	27	24	35	27	18	36	23	26	23			701	23
13:30	19	26	17	19	16	17	17	16	18	16	10	14	26	13	16	25	18	20	26	0	14	15	29	30	28	10	20	21	15	14			545	18
14:00	14	20	14	11	14	13	17	15	14	20	15	11	18	13	13	19	16	18	15	0	17	18	20	12	21	13	5	9	4	0			409	14
14:30	14	19	23	17	14	18	15	17	15	28	14	19	22	20	29	22	20	16	14	0	20	21	10		17								424	17
15:00	14	17	24	17	19	16	14	18	26	21	17	23	24	20	31	18	20	12	15	0	17	16	9		15	13							436	17
15:30	16	16	23	17	17	11	13	21	21	23	18	23	19	21	29	14	14	11	18	0	16	17	12		19	15							424	17
16:00	17	19	26	19	25	18	19	19	23	22	28	33	20	21	22	20	17	14	19	0	22	23	13		20	16							495	20
16:30	22	26	24	18	25	21	23	15	31	20	31	30	21	23	25	24	25	18	23	0	31	24	17		24	19							560	22
17:00	24	32	23	28	23	20	30	25	26	22	40	29	28	23	33	26	24	21	26	0	34	22	24		27	24							634	25
17:30	26	35	29	39	25	39	28	31	32	25	38	39	25	20	33	35	31	25	26	0	31	18	21		29	26							706	28
18:00	36	46	32	41	28	45	33	34	30	29	37	36	31	24	37	35	31	36	33	0	29	31	11		38	26							789	32
18:30	39	37	36	38	35	40	32	38	27	36	39	40	35	33	38	41	35	30	35	0	30	26	5		25	17							787	31
19:00	57	56	54	51	45	42	43	50	29	42	37	39	40	34	40	32	31	31	47	0	36	37	1		2	1							877	40
19:30	67	50	56	55	58	53	46	50	22	37	43	41	48	41	43	45	39	22	33	0	25	38											912	36
20:00	72	49	47	52	56	57	55	47	20	42	53	36	36	50	40	50	43	5	24	0	32	29											895	36
20:30	50	47	41	40	34	38	40	35	30	37	41	32	41	32	38	37	42	0	21	0	33	33											742	30
21:00	26	29	31	23	30	29	35	26	17	24	28	21	17	23	22	25	27	0	19	0	21	29											502	20
21:30	14	17	17	20	12	16	23	21	12	17	24	13	10	17	16	12	24	0	12	0	7	12											316	13
22:00	5	4	5	4	3	5	2	2	6	5	5	4	3	9	5	5	4	0	6	0	3	2											87	3
	828	833	828	821	742	751	774	755	654	732	812	756	740	740	756	688	687	549	700	0	690	680	383	327	471	435	193	227	206	184	17942	22		

La tabla anterior, muestra el número de asistentes diarios cada media hora, se observa que en promedio hay 21,5 clientes cada media hora, si consideramos que el gimnasio tiene una capacidad efectiva de 30 personas en sala, la capacidad ociosa es de un 30%.

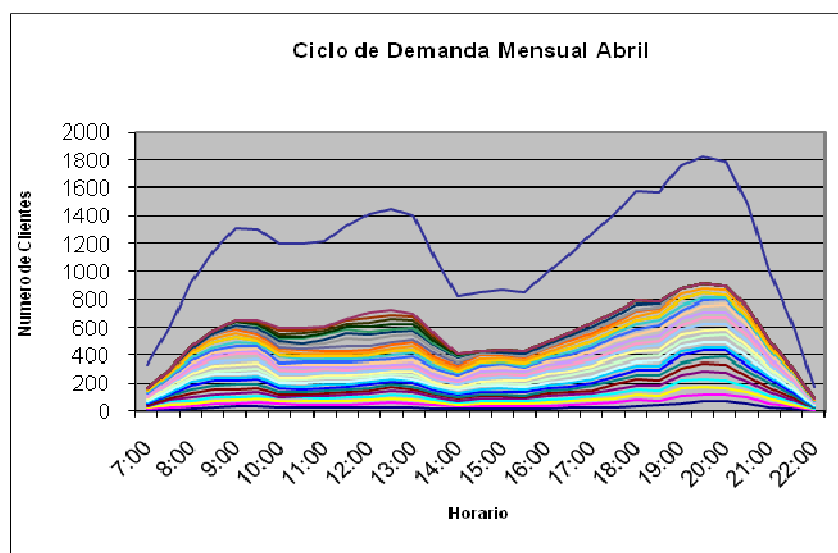
Se observa además que a las 19:00 hay un promedio de 40 personas en sala, superando en un 33% la capacidad efectiva de la sala. Se mantiene funcionando por sobre la capacidad efectiva desde las 19.00 hrs hasta las 20.30 hrs.

Por otra parte se observa un menor flujo entre las 7:00 hrs y 8:30 hrs, y, entre las 14:00 y las 16:00.

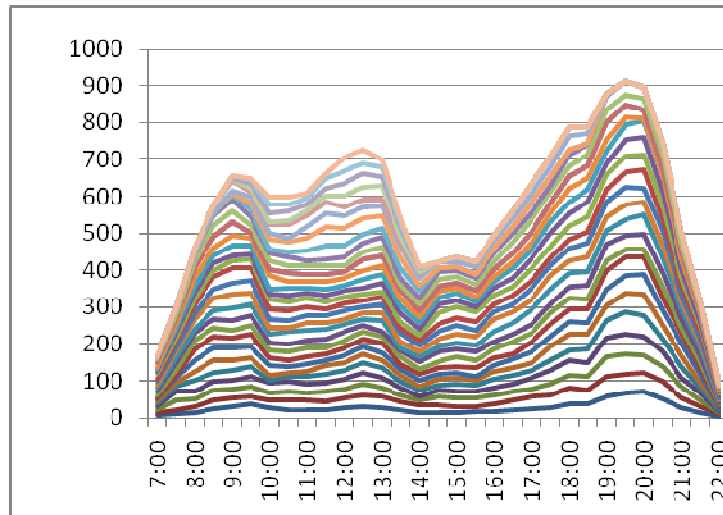
Gráficos

A continuación se representa el comportamiento de la demanda del mes de Abril.

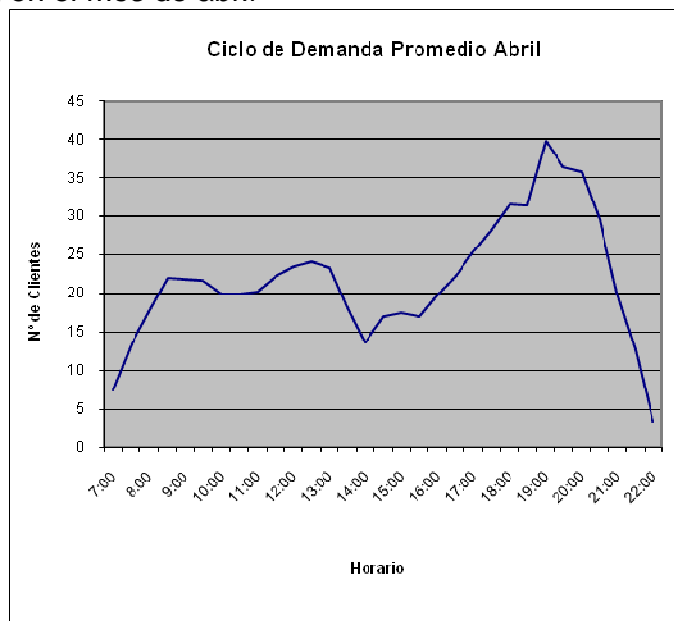
El Gráfico nº 1 muestra el ciclo de demanda mensual en el Mes de Abril



El gráfico nº 2 muestra el comportamiento diario de la demanda.



En el gráfico nº 3 se muestra el comportamiento Promedio de la demanda en el mes de abril



Se observa que la demanda tiene su mayor baja entre las 14:00 y 16:00 horas y su "pick" se presenta entre 19:00 y 21:00 horas.

TRAFICO DIARIO EN SALA DE PESAS Y MAQUINAS SPORTLIFE VIÑA MAYO 2010																																
	LUNES				MARTES				MIERCOLES				JUEVES				SABADO					DOMINGO					Total	Prom				
	4	11	18	25	5	12	19	26	6	13	20	27	7	14	28	8	15	22	29	2	9	16	23	30	3	10			17	21	24	31
7:00	8	6	8	5	6	9	7	5	4	7	10	6	3	7	9	4	6	10	6										126	5,7		
7:30	20	18	15	8	9	11	12	8	8	17	13	18	6	10	11	13	11	13	14										235	10,7		
8:00	18	21	23	28	26	24	31	28	14	15	11	25	26	28	18	17	20	17	20	5	1	0	0	12				428	15,9			
8:30	21	19	27	32	20	21	33	32	19	17	24	35	30	17	24	26	33	30	28	9	2	2	1	19				521	19,3			
9:00	29	41	41	29	22	30	35	29	32	27	34	35	27	25	31	23	31	31	30	10	8	8	5	26	3	3	0	6	5	4	660	20,6
9:30	36	42	35	35	26	33	29	35	26	29	30	33	28	28	34	19	22	21	24	12	23	21	15	15	9	12	6	14	10	12	714	22,3
10:00	30	30	40	22	28	27	25	22	23	31	21	18	12	21	25	15	18	24	19	18	10	12	17	25	18	17	13	22	7	22	632	19,8
10:30	24	25	25	15	12	15	18	15	30	22	31	13	11	28	20	20	28	20	24	20	21	23	12	36	13	20	24	26	10	29	630	19,7
11:00	19	18	23	20	14	25	21	20	29	10	28	19	16	17	21	26	28	22	15	26	25	28	29	31	10	9	12	20	13	17	611	19,1
11:30	19	18	26	16	12	18	15	16	21	20	27	17	20	21	18	21	17	21	17	45	47	32	38	28	29	20	36	28	20	20	703	22,0
12:00	21	25	33	20	18	18	20	20	20	22	21	15	17	17	22	24	13	19	22	43	31	30	33	25	35	20	27	26	32	32	721	22,5
12:30	34	28	29	20	24	25	21	20	16	26	16	17	19	19	19	26	25	20	23	33	30	28	29	20	30	12	32	31	35	38	745	23,3
13:00	36	24	26	25	26	37	22	25	25	26	28	22	23	25	24	17	40	24	27	38	22	28	27	18	28	15	21	28	36	23	786	24,6
13:30	20	18	20	16	28	27	17	16	25	18	10	14	14	31	26	23	27	14	15	30	26	20	28	10	24	9	20	16	20	21	603	18,8
14:00	16	13	19	15	20	23	17	15	19	17	15	11	8	14	18	13	16	17	18	30	17	20	21	13	0	1	2	0	5	9	422	13,2
14:30	23	13	17	17	15	21	15	17	15	19	14	19	6	8	22	10	12	20	21	18	14	14	17	10							377	14,5
15:00	16	17	16	18	15	8	14	18	19	14	17	23	10	9	24	10	11	17	16	10	13	8	15	13							351	13,5
15:30	15	12	19	21	16	6	13	21	17	18	18	23	13	15	19	9	12	16	17	13	14	10	19	15							371	14,3
16:00	15	15	26	19	15	14	19	19	15	24	28	33	20	21	20	20	14	22	23	16	15	14	20	16							463	17,8
16:30	19	23	32	15	22	21	23	15	20	27	31	30	21	21	21	27	17	31	24	17	19	18	24	19							537	20,7
17:00	22	25	35	25	23	27	30	25	21	32	40	29	27	24	28	24	24	34	22	15	21	22	27	24							626	24,1
17:30	27	37	46	31	24	27	28	31	21	42	38	39	30	26	25	32	29	31	18	18	25	25	29	26							705	27,1
18:00	30	42	37	34	27	25	33	34	33	45	37	36	35	35	31	37	27	29	31	27	28	29	38	26							786	30,2
18:30	35	41	56	38	33	26	32	38	28	54	39	40	38	31	35	28	30	30	26	17	8	10	25	17							755	29,0
19:00	52	61	50	50	40	46	43	50	45	48	37	39	44	33	40	37	42	36	37	3	2	2	2	1							840	32,3
19:30	54	58	49	50	45	45	46	50	36	51	43	41	49	35	48	33	32	25	38												828	39,4
20:00	57	61	47	47	48	49	55	47	40	52	53	36	58	51	36	31	29	32	29												858	40,9
20:30	53	45	29	35	40	44	40	35	30	38	41	32	39	31	41	26	31	33	33												696	33,1
21:00	30	33	17	26	36	30	35	26	16	18	28	21	32	26	17	31	17	21	29												489	23,3
21:30	25	17	4	21	28	29	23	21	20	15	24	13	27	16	10	20	10	7	12												342	16,3
22:00	5	2	1	2	3	1	2	2	2	2	5	4	0	3	3	1	0	3	2												43	2,0
	829	848	871	755	721	762	774	755	689	803	812	756	709	693	740	663	672	690	680	473	422	404	471	445	199	138	217	193	227	17604	21,2	

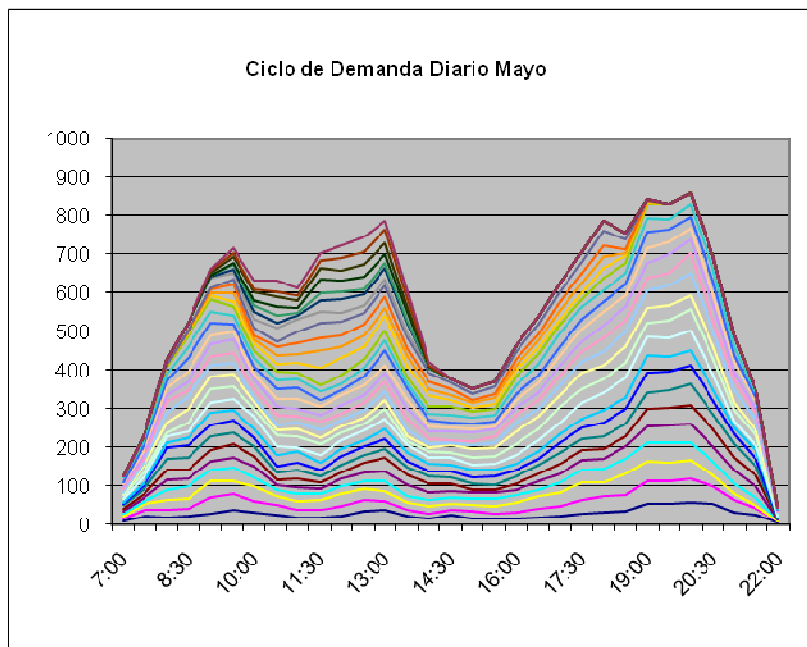
La tabla anterior, muestra el número de asistentes diarios cada media hora en el mes de mayo, se observa que en promedio hay 21,2 clientes cada media hora, si consideramos que el gimnasio tiene una capacidad efectiva de 30 personas en sala, la capacidad ociosa es de un 30%.

Se observa además que a las 19:00 hay un promedio de 40,9 personas en sala, superando en un 33% la capacidad efectiva de la sala. Se mantiene funcionando por sobre la capacidad efectiva desde las 19.00 hrs hasta las 20.30 hrs.

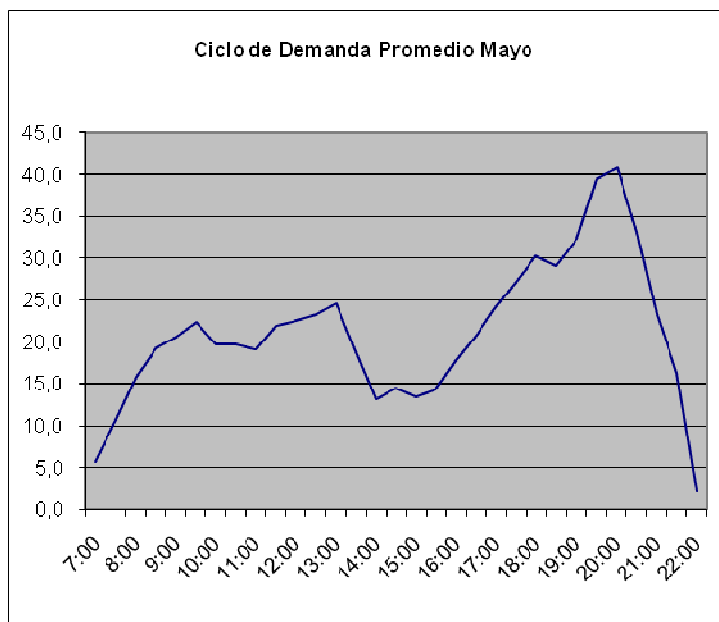
Por otra parte se observa un menor flujo entre las 7:00 hrs y 8:30 hrs, y entre las 14:00 y las 16:00.

La situación descrita es prácticamente idéntica a la del mes de Abril, luego de analizar el mes de Junio se podrá estar seguros de que esta realidad es constante y no se trata de una situación temporal.

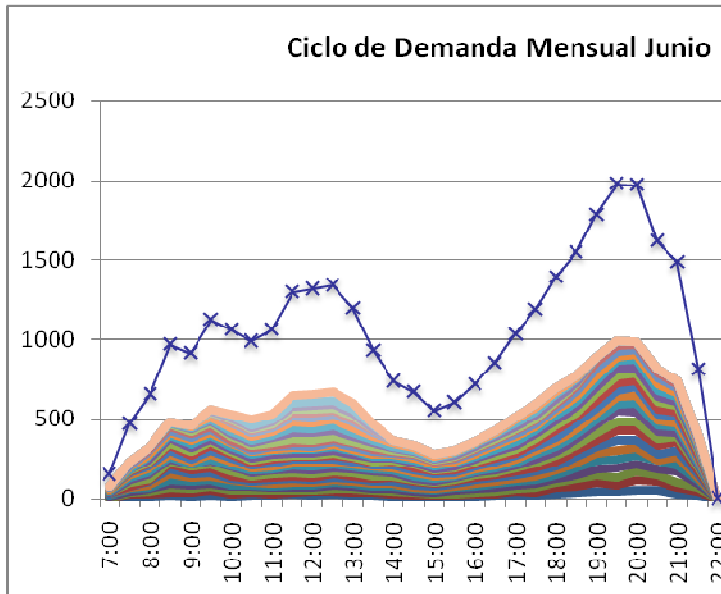
El Gráfico nº 4 muestra el ciclo diario en el mes de Mayo



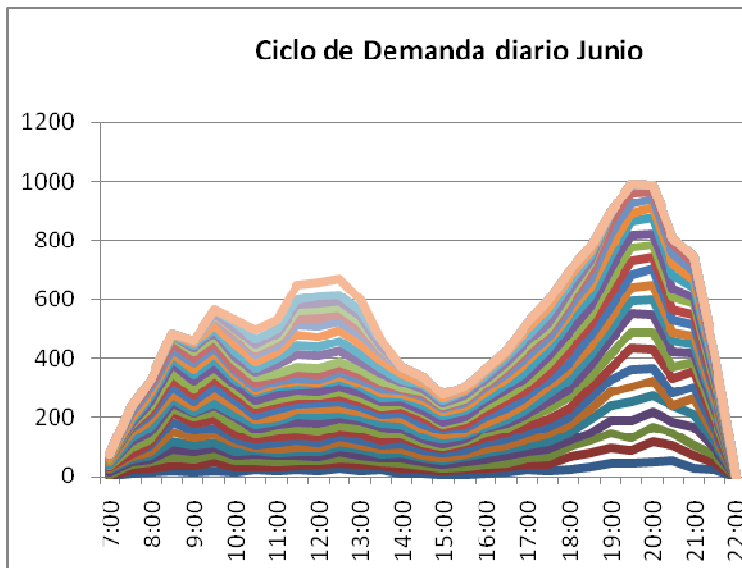
El Gráfico nº 4 muestra el comportamiento de la demanda en el mes de Mayo, es un promedio y por tanto se observa la tendencia.



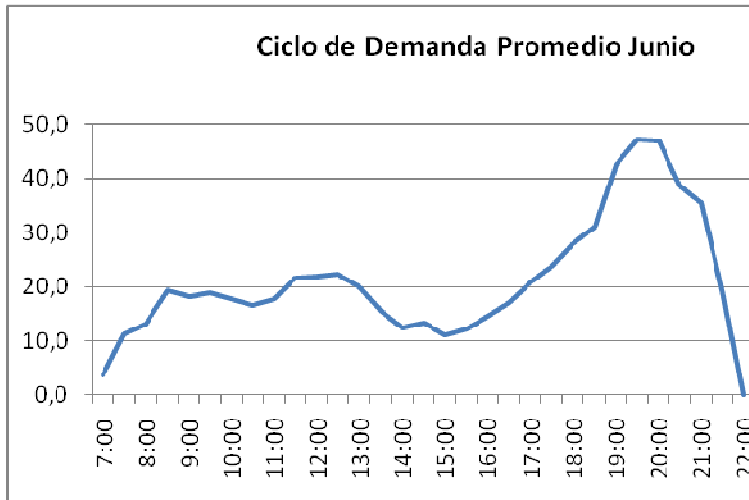
El Gráfico nº 5 muestra el ciclo de la demanda en el mes de Junio



A continuación se muestra el comportamiento de la demanda en el mes de Junio.



A continuación se muestra el comportamiento promedio de la demanda en el mes de Junio



Conclusión:

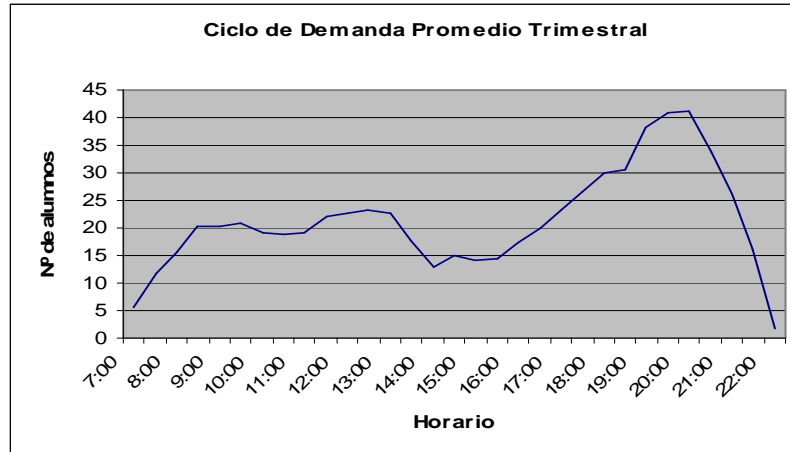
Para determinar el **ciclo de demanda** en Gimnasio Sportlife de Viña del Mar, se analizó la estadística interna del tráfico de personas en la sala **de pesas y máquinas cardiovasculares**, conteo que realizan los profesores en sala. Por otra parte se utilizó el registro interno de la **asistencia a clases dirigidas**.

Luego de analizar dicha estadística de los meses de Abril, Mayo y Junio, se observó que no existen cambios significativos de un mes a otro. Se logró identificar una **demanda irregular**, **“Horarios Valle”** entre las 07:00 y las 08:00, y entre las 14:00 y las 16:00, donde en sala cardiovascular se registra menos de 15 personas cada media hora, lo que implica una **capacidad ociosa de al menos un 50%** en dichos horario, en contraste durante el **“Horario Punta”** desde las 18:30 hasta las 20:30 horas la afluencia de público **sobrepasa** en promedio un

50% la capacidad efectiva de la sede, por lo cual se producen filas de espera e incomodidad para los socios. Sumado a esto fue posible identificar que si la demanda se repartiera de manera uniforme habría 21 alumnos en sala cada ½ hora, es decir un 70% de ocupación de la capacidad efectiva y un **30% de capacidad ociosa**, de lo que se concluye que la **demanda actual es insuficiente** y será necesario atraer nuevo público.

En cuanto a las **clases dirigidas responden al mismo ciclo de demanda** que el de sala, en el caso de Cycling Indoor, en el “Horario Punta” muchos clientes no pueden entrenar, porque la demanda es mayor a las 30 bicicletas disponibles, que en algunos casos son solo 28 debido a la mantención de dichas máquinas, otra clase que está siempre sobre su capacidad es baile a las 19:25, donde como no existe el límite de máquinas, por lo cual cuando hay mucha demanda la sala se congestiona y los clientes no pueden realizar la actividad con comodidad, llegando en algunos casos a haber hasta 50 personas dentro de la sala, en circunstancias que lo ideal es de 30 alumnos por clase dirigida.

Gráfico Tráfico de Personas en Sala de Máquinas Cardiovasculares y de Pesas



ANEXO 4

Encuestas Presenciales

Perfil de Encuestados: El grupo de encuestados poseen un plan activo en el gimnasio Sportlife Sede Viña del Mar y se encuentra conformado, por personas del sexo femenino (47%) y 53% de sexo masculino.

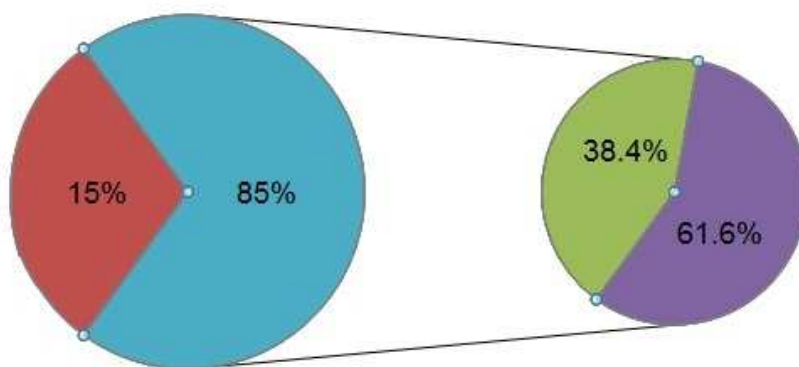


Del total de la muestra un 38% tiene entre 20 y 25 años, un 12% tiene entre 26 y 30 años, un 20% tiene entre 31 y 35 años, un 16,6% tiene entre 36 y 40 años y un 13,3% tiene entre 41 y 50 años.

Horarios en que asisten y comodidad que presenta ese horario de entrenamiento:

Un 15% de los encuestados asiste a entrenar entre las 10:00 am y las 15:00 hrs. De los cuales el 100% coincidió en que esta es una hora cómoda para entrenar. Por otra parte un 85% lo hace entre las 18 y 21:00 hrs. De los cuales un 38,4% considera cómodo entrenar a esta hora y un 62 % considera incómoda esta hora para entrenar.

Horario de asistencia Vs Comodidad

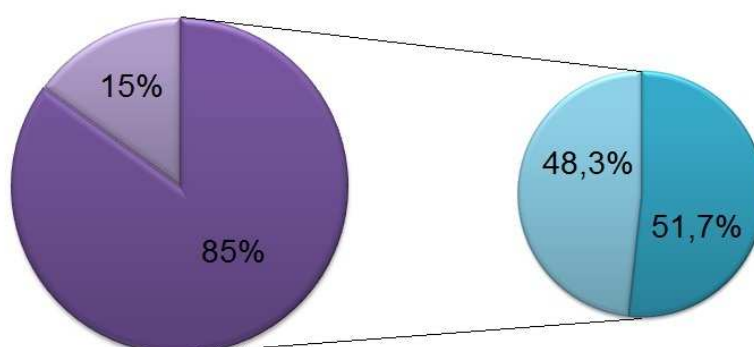


- Personas que asisten al gimnasio entre 07:00 y 15:00 hrs (15%)
- Personas que asisten al gimnasio entre 18:00 y 21.00 hrs (85%)
- Personas que consideran cómodo entrenar en este último horario (38,4%)
- Personas que consideran incómodo entrenar en este último horario (61.6%)

Todos los encuestados que consideraron incómodo el horario de entrenamiento coincidieron en que el motivo era por la gran cantidad de personas que asiste a ese horario, ya que entorpece y retrasa el tiempo de entrenamiento, motivo por el cual no siempre es posible completar la rutina de ejercicios.

Disponibilidad para asistir en otros horarios: El 52 % de los encuestados que asisten entre las 18:00 y 21:00 dijo tener disponibilidad para asistir en otro horario, en tanto que un 48,3% declaró no poder asistir en otro horario.

Horario Vs Disponibilidad



- Personas que entrenan entre 07:00 y 15:00 hrs.
- Personas que entrenan entre las 18:00 y 21:00 hrs.
- Personas que sólo tienen disponibilidad para entrenar en este último horario.
- Personas que entrenan en este último horario y tienen disponibilidad de cualquier horario.

Motivos por los que no asisten en otro horario: Del 52% de los encuestados que pueden asistir en otro horario, un 90,3% declaró no hacerlo porque no se imparte la clase a la que desea asistir y que estarían dispuestos a cambiar su horario habitual de entrenamiento en caso que haya precio rebajado y/o se imparta la clase o las clases a las que asiste de manera habitual.

Un 9,67% dijo no hacerlo por no contar con el servicio de guardería a esa hora.

Del 90,3% que no asiste en otro horario por falta de clases, un 43% sugiere aumentar la cantidad de clases de C. indoor, un 35% sugiere que se aumente la clase de Power Jump y un 21,4% sugiere hacerlo con la clase de Baile Entretenido.

Clases que faltan por impartir: Del 100% de la muestra un 62% coincide en que falta incorporar clases de Pilates, en tanto que un 23% considera que debiesen incorporarse clases de Yoga.

ANEXO 5

Entrevista a Expertos

1. Entrevista realizada Coordinador Fitness Sportlife, Sede Viña del Mar

Nombre: Mauricio Díaz

a. ¿Cuántos años llevas trabajando para Sportlife S.A.?

“Llevo cinco años en la empresa, comencé dentro de Staff de profesores y luego, hace 2 años aproximadamente me asignaron el cargo de Coordinador Fitness de Sportlife Viña del Mar”.

b. ¿Cuáles, a tu juicio crees que son las principales fortalezas de Sportlife?

“Claramente Sportlife es una marca posicionada y consolidada, además contamos con una adecuada infraestructura que nos caracteriza y nos diferencia de otros gimnasios de la región. Por otra parte, estamos atentos a las necesidades de los alumnos para así ofrecer una buena “parrilla horaria” de clases, tanto aeróbicas como de C. Indoor. Además contamos con servicios adicionales como Guardería y estacionamiento, lo cual hace mucho más cómodo el entrenamiento para nuestros alumnos.

c. ¿Cuáles crees que son las debilidades del gimnasio hoy en día?

“Principalmente la respuesta del servicio técnico a la asistencia de nuestras máquinas, ya que a pesar de contar con productos de última tecnología, ocurre que estás cada cierto tiempo requieren de mantención y reparaciones, las cuales solo son realizadas por personal encargado que debe satisfacer esta necesidad a nivel nacional, por lo tanto, la espera a veces es más larga de lo que quisiéramos”.

d. ¿Qué necesidades tiene el gimnasio actualmente y cuales son los desafíos a enfrentar en un futuro próximo?

“A pesar de contar con espacio e infraestructura que supera a gimnasios de la región, necesitamos crecer y la cantidad de mts.² ideales actualmente debiera ser de 1600. Por otra parte sabemos que una clase que tenemos en deuda es Pilates, sin embargo, no la hemos incluido porque consideramos que para aquello es necesario contar con una atmósfera especial que solo conseguiremos con un espacio idóneamente habilitado para aquello”

2. Entrevista a Profesora de Step y Body Combat.

Nombre: Magaly Fernández

Tiempo trabajando en el gimnasio: 9 años

a) ¿Cuáles son las fortalezas del Gimnasio Sportlife?

“El espacio físico, el número de máquinas cardiovasculares y la cantidad y variedad de clases que ofrece.”

b) ¿Cuáles son sus debilidades?

“La poca motivación de los profesores, la oscuridad y poca ventilación de la sala de actividades dirigidas y de Ciclismo Indoor. Además creo que existe poca motivación económica para los profesores, ya que no existe coherencia entre el aumento en las membresías y el sueldo de los profesores.”

c) ¿Qué clases crees que hace falta impartir?

“Body Vive o alguna clase similar que esté dirigida a personas mayores.”

d) ¿Cuáles crees que son los desafíos que enfrenta Sportlife Viña del Mar?

“Mejorar para estar preparados para la competencia”

3. Entrevista a Profesor de Sala de pesas y máquinas cardiovasculares

Nombre: **Miguel Saavedra**

Tiempo trabajando en el gimnasio: 6 meses

1. ¿Cuáles son las fortalezas del Gimnasio Sportlife?

“Creo que la experiencia que poseen los profesores de actividades dirigidas y los servicios que ofrece como el estacionamiento o la guardería.”

2. ¿Cuáles son sus debilidades?

“Implementación antigua y defectuosa, lentitud en cuanto a la respuesta de reparación de máquinas, dependencia del Mall.”

3. ¿Qué clases crees que hace falta impartir?

“Creo que más que impartir nuevas clases, hace falta incluirlas mismas clases, pero en otros horarios.”

4. ¿Cuáles crees que son los desafíos que enfrenta Sportlife Viña del Mar?

“Actualizarse para mantener a la competencia al margen”

4. Entrevista a Profesor de Sala de pesas y máquinas cardiovasculares, Body Combat y Ciclismo Indoor.

1. ¿Cuáles son las fortalezas del Gimnasio Sportlife?

“La marca, la ubicación, la poca o débil competencia.”

2. ¿Cuáles son sus debilidades?

“Exceso de confianza, por lo que no se innova, además creo que no se ha invertido en infraestructura. Por otra parte no existe reconocimiento para los profesores antiguos y no se diferencia entre un preparador físico y un profesor de Educación Física.”

3. ¿Qué clases crees que hace falta impartir?

“Pilates y en general, clases innovadoras”

4. ¿Cuáles crees que son los desafíos que enfrenta Sportlife Viña del Mar?

: “Mejorar las debilidades y darle mayor importancia a los profesores.”

ANEXO 6

Tabla de Horarios de Actividades Dirigidas

A continuación se muestran los horarios, luego de incluir las nuevas clases (se muestran en azul).

ACTIVIDADES DIRIGIDAS							
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
8:30	Body Pump	Body Combat	Localizada	Body Combat	Body Pump		
10:00	Step	Power Jump	Stretching		Step		Body Combat
11:00		Baile tercera edad		Baile tercera edad	Fitball	Body Pump	
12:00						Power Jump Body Combat	
12:30			Power Jump		Body Combat		
13:30	Power Jump						
14:00							
15:00							
16:00	Yoga		Pilates		Pilates		
17:30							
18:20	Body Combat	Step	Localizada	Step	Body Pump Body Combat		
19:25	Body Pump	Baile	Body Attack Body Combat	Baile			
20:30	Body Combat	Power Jump		Power Jump			