

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Negocios
Carrera de Dirección de Empresas

Propuesta de plan de mercadeo para el Gimnasio Arena Trek

Integrantes:

Juan José Solís Gómez A76328

Ivannia Guerrero Renderos A82851

Elena Hernández Flores A93006

Seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de
Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Noviembre 2016



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 41-16

Acta de la Sesión 41-16 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 30 de noviembre de 2016, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **Ivannia Guerrero Renderos carné A82851, Elena Sofía Hernández Flores, carné A93006, y Juan José Solís Gómez, carné A76328**, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Norberto Rivera Romero, Representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Humberto Martínez Salas, Tutor; Sonia Cisneros Zumbado y Alejandra López Rosales, lectores; Adrián Prada Prada, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de **Licenciatura en Dirección de Empresas**.

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado **Propuesta de plan de mercadeo para el Gimnasio Arena Trek**

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorio, en opinión del Comité.

(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación

Satisfactorio
(Satisfactorio /insatisfactorio)

y lo declaró Aprobado
(Aprobado /no aprobado)

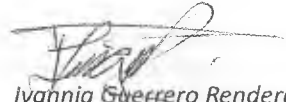
Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró *Licenciados en Dirección de Empresas*.

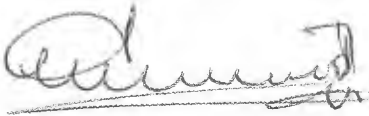
Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 20:00 horas.

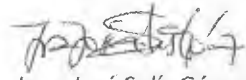

 Norberto Rivera Romero
 Representante Director de la Escuela

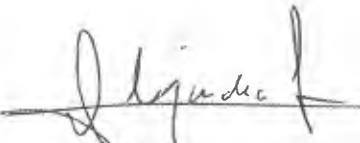

 Humberto Martínez Salas
 Tutor del Trabajo


 Ivannia Guerrero Renderos
 Carné A82851


 Elena Sofía Hernández Flores
 Carné A93006


 Sonia Cisneros Zumbado
 Lectora


 Juan José Solís Gómez
 Carné A76328


 Alejandra López Rosales
 Lectora

Adrián Prada Prada
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

7 de diciembre del 2016

Señores

Escuela de Administración de Negocios
Universidad de Costa Rica
S.O.

Estimados señores:

Por este medio, hago constar que la versión final del Trabajo Final de Graduación titulado "*Propuesta de plan de mercadeo para el Gimnasio Arena Trek*", elaborada por los estudiantes Ivannia Guerrero Renderos, Elena Sofía Hernández Flores y Juan José Solís Gómez, está correcta y se le han hecho las correcciones y recomendaciones propuestas por el comité evaluador durante la defensa de dicho trabajo.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke, positioned above the typed name.

Lic. Humberto Martínez Salas, MBA
Director Trabajo Final de Graduación

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Este trabajo está protegido por los derechos de autor que le confiere la ley. Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización de Juan José Solís Gómez, Ivannia Guerrero Renderos y Elena Hernández Flores, actores intelectuales de este informe final de Seminario de Graduación.

Agradecimientos

Para la elaboración de este proyecto contamos con el apoyo, consejo y opinión de muchas personas, a ellas queremos brindar nuestro total agradecimiento por creer en este trabajo, nuestra visión y entusiasmo.

Especial agradecimiento al señor Carlos López Grazioso, gerente general del Gimnasio Arena Trek, quien nos brindó su completa ayuda para hacer de este proyecto un éxito. Nuestra esperanza es que tanto él como su negocio se vean beneficiados con el trabajo y empeño que hemos dedicado.

Brindamos honor póstumo al señor Alfredo Abdelnour, quien lamentablemente partió de este planeta en el transcurso del desarrollo de este proyecto y aceptó ser nuestro lector en un principio. Fue un placer conocerlo en vida y contar con su apoyo.

Cordialmente, agradecemos al señor Humberto Martínez, nuestro tutor y guía durante el proceso y desarrollo de este proyecto, de él aprendimos que no se gana en el primer intento y que se debe trabajar de manera constante.

Con enorme gratitud, damos gracias a Sonia Cisneros, quien, desde el principio, ha enriquecido nuestro trabajo de graduación con sus aportes y su siempre buena actitud y disposición para ayudar.

Por último, pero no menos importante, a la señora Alejandra López, quien aceptó participar como nuestra lectora con poco tiempo de notificación para sustituir al señor Alfredo Abdelnour (Q.E.P.D.), nuestro lector original.

Sin mayor particular, queremos agradecer a todos nuestros familiares y amigos, que nos brindaron su apoyo y motivación en todas las etapas de este proyecto, a ellos nuestro profundo agradecimiento, por creer en nosotros como personas y profesionales.

A todos los mencionados, ¡muchas gracias!

Dedicatorias

Mi dedicatoria va antes que nadie a Dios, quien me ha regalado iluminación y destreza para completar mis estudios. A mis padres, Juan José y Roxana, quienes me brindaron su incondicional apoyo, motivación y aliento para desarrollar mi carrera profesional, sin ellos no podría ser la persona que hoy soy. Por último, a Nayith Díaz, quien de manera muy particular nos ayudó a completar este proyecto.

Juan José Solís Gómez

Este trabajo, se lo dedico muy especialmente a mis padres, Gloria y Luis, quienes, desde el primer momento, me han apoyado incondicionalmente para llegar a ser una profesional. También, a mis hermanos, familiares y amigos, que estuvieron a mi lado día a día en el transcurso de mi carrera.

Ivannia Guerrero Renderos

Dedico este logro a mi familia, mis papás Luis y Olga y mi hermano Luis, por su apoyo incondicional durante toda la etapa de mis estudios y en particular en el desarrollo y culminación de este trabajo final de graduación. A mi familia, le debo todo lo que soy, tanto a nivel personal como profesional.

Elena Hernández Flores

Resumen Ejecutivo

Propuesta de plan de mercadeo para el Gimnasio Arena Trek

El propósito de este trabajo es formular una propuesta de mercadeo para el gimnasio Arena Trek, el cual lleva 20 años de estar en el mercado del *fitness*, siendo uno de los primeros gimnasios en la zona de Escazú. Se procura que el gimnasio focalice sus esfuerzos en una estrategia de servicio al cliente y además aumente su presencia en medios digitales con el fin de aprovechar el perfil de su mercado meta.

La recopilación de datos de este trabajo y su desarrollo se dio entre enero del 2015 y agosto del 2016. Se realizó como trabajo de campo la encuesta de satisfacción, el flujo de proceso y el *benchmarking* con visitas y recolección de información de los principales competidores de la zona.

Arena Trek se encuentra en un mercado competitivo en el cual su principal problema es mantener la satisfacción y fidelización de los clientes, los cuales se han convertido en uno de sus principales promotores de la calidad del servicio.

Mediante la investigación de mercado se logró analizar la satisfacción e importancia que representa para los clientes los atributos del gimnasio, al igual que se determinaron procesos de valor para mejorar la experiencia previa a la matrícula y pago. Además, se estudiaron las mejores prácticas de la industria para obtener un marco de referencia de los competidores.

Las estrategias de mercadeo de este trabajo proponen una serie de acciones que dirijan a la empresa en una mejora continua e innovación en el mercado. Las estrategias se dividen según las siete p's del servicio.

Producto: Se incorporarán cuatro paquetes básicos de servicios, en los que se brindará a los clientes una experiencia semi-personalizada para su entrenamiento y nutrición, además de desarrollar una aplicación móvil para mejorar el acceso a la información para los clientes.

Plaza: La ubicación se mantiene debido a la proximidad con el mercado, la facilidad de acceso y la afluencia de personas.

Precio: Por medio de una estrategia basada en valor para el cliente y costos, se fijan los precios para el 2017 y los paquetes nuevos. También se establece el descuento por cargo automático y la tarifa especial para horas no pico.

Promoción: Se busca unificar la imagen de Arena Trek por medio de un manual de marca, al igual que la mezcla promocional se enfoca en los nuevos paquetes, e incentivos en los meses que los clientes comienzan a desertar y esfuerzos de *marketing* para los meses con menor demanda, por medio de una estrategia digital basada en el *email marketing*, *YouTube marketing* y la generación de contenido para Facebook.

Pruebas físicas: Se plantean mejoras en la infraestructura, en aspectos como ventilación, diseño y distribución del espacio interno.

Personas: Se procura fortalecer las relaciones con el usuario a través de un plan de capacitación en servicio al cliente para los empleados del gimnasio.

Proceso: Mejorar el proceso previo a la compra y el proceso de pago para clientes actuales y nuevos, por medio de la incorporación de una plataforma de pago en línea.

El conjunto de estrategias busca que la empresa logre sus objetivos de mercadeo, de tal manera que se recomienda un control y seguimiento estructurado y frecuente con el fin de medir su efectividad, además incluir dentro de sus mediciones una encuesta de satisfacción anual que permita conocer las expectativas y sugerencias de sus clientes.

Índice general

Introducción	10
Justificación	12
CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES Y TEÓRICOS DEL PLAN DE MERCADEO	13
1.1. Generalidades de la industria	13
1.1.1. Desarrollo de la industria de gimnasios en Costa Rica	13
1.1.2. Relevancia del ejercicio en la actualidad.....	15
1.2. Generalidades del mercado	16
1.2.1. Percepción actual de los gimnasios	16
1.2.2. Principales participantes en el mercado.....	17
1.3. Marco Teórico	17
1.3.1. Análisis FODA	17
1.3.1.1. Fortalezas	18
1.3.1.2. Oportunidades	18
1.3.1.3. Debilidades	18
1.3.1.4. Amenazas.....	19
1.3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	19
1.3.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes	19
1.3.2.2. Amenaza de productos y servicios sustitutos	20
1.3.2.3. Amenaza de los nuevos competidores	20
1.3.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	21
1.3.2.5. Poder de negociación de los clientes	22
1.3.3. Investigación de mercado	23
1.3.3.1. Encuesta de satisfacción.....	24
1.3.3.1.1. Net Promoter Score (NPS).....	24
1.3.3.2. <i>Benchmarking</i> competitivo	25
1.3.3.3. Flujo del proceso de un servicio.....	25
1.3.3.3.1. Etapa previa a la compra	25
1.3.3.3.2. Etapa del encuentro de servicio	26
1.3.3.3.3. Etapa posterior al encuentro	26

1.3.4.	Factores críticos para el éxito	26
1.3.4.1.	Valor agregado	27
1.3.4.2.	Ventaja competitiva	28
1.3.5.	Estrategias de mercadeo	29
1.3.5.1.	Segmentación.....	29
1.3.5.2.	Mercado meta.....	31
1.3.5.3.	Ciclo de vida	32
1.3.5.4.	Posicionamiento	33
1.3.5.5.	Estrategias del mercadeo de servicios	33
1.3.5.5.1.	Servicio	33
1.3.5.5.2.	Plaza	34
1.3.5.5.3.	Precio	35
1.3.5.5.4.	Promoción	35
1.3.5.5.5.	Pruebas físicas.....	36
1.3.5.5.6.	Personas	37
1.3.5.5.7.	Procesos	38
1.3.6.	Presupuesto de mercadeo	39
CAPÍTULO 2.	DESCRIPCIÓN DEL GIMNASIO ARENA TREK	41
2.1.	Generalidades	41
2.1.1.	Reseña histórica	41
2.1.2.	Perfil de la compañía	41
2.1.3.	Misión	42
2.1.4.	Visión.....	42
2.1.5.	Valores	42
2.1.6.	Objetivos corporativos	42
2.1.7.	Estructura organizacional.....	43
2.1.7.1.	Organigrama.....	43
2.2.	Descripción de la estrategia de mercadeo actual.....	44
2.2.1.	Posicionamiento de la empresa	44
2.2.2.	Estrategias de servicio al cliente	45
2.2.3.	Segmentación.....	46
2.2.3.1.	Segmentación geográfica.....	46
2.2.3.2.	Segmentación demográfica.....	46

2.2.3.3.	Segmentación psicográfica	46
2.2.3.4.	Segmentación conductual	46
2.2.4.	Mercado meta actual	47
2.2.4.1.	A nivel demográfico	47
2.2.4.2.	A nivel socio-económico	47
2.2.4.3.	A nivel psicográfico	47
2.2.5.	Mezcla de mercadeo actual	48
2.2.5.1.	Servicio	48
2.2.5.2.	Plaza	51
2.2.5.3.	Precio	52
2.2.5.4.	Promoción	54
2.2.5.4.1.	Publicidad	54
2.2.5.4.2.	Promoción de ventas	55
2.2.5.4.3.	Relaciones públicas	55
2.2.5.4.4.	Mercadeo directo	56
2.2.5.5.	Pruebas físicas	56
2.2.5.6.	Personas	57
2.2.5.7.	Procesos	57
2.3.	Proveedores	59
2.4.	Competencia	59
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA		61
3.1.	Análisis del entorno	61
3.1.1.	Interno	61
3.1.1.1.	Recursos tangibles	61
3.1.1.1.1.	Recursos físicos	61
3.1.1.1.2.	Recursos financieros	61
3.1.1.2.	Recursos intangibles	61
3.1.1.2.1.	Capital humano e intelectual	61
3.1.1.2.2.	Marca, imagen y reputación de la empresa	61
3.1.1.2.3.	Relaciones comerciales	62
3.1.1.3.	Manejo de riesgos	62
3.1.2.	Externo	62
3.1.2.1.	Regulación y legislación	62
3.1.2.2.	Necesidades del mercado	63

3.1.2.3.	Tendencias del mercado	63
3.1.2.3.1.	El ambiente demográfico.....	63
3.1.2.3.2.	El entorno sociocultural	64
3.1.2.3.3.	El ambiente económico	65
3.1.2.4.	Crecimiento del mercado	66
3.1.2.5.	Factores críticos para el éxito	66
3.2.	Análisis FODA.....	67
3.2.1.	Fortalezas	67
3.2.2.	Oportunidades	67
3.2.3.	Debilidades	67
3.2.4.	Amenazas.....	68
3.3.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	68
3.3.1.	Rivalidad entre los competidores existentes	68
3.3.2.	3.3.3. Amenaza de los nuevos competidores	70
3.3.3.	Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	71
3.3.4.	Poder de negociación de los clientes	71
3.3.5.	Poder de negociación de los proveedores	72
3.4.	Investigación de mercado	73
3.4.1.	Definición del problema	73
3.4.2.	Objetivos de la investigación.....	73
3.4.2.1.	Objetivo general	73
3.4.2.2.	Objetivos específicos.....	74
3.4.2.2.1.	Encuesta de satisfacción.....	74
3.4.2.2.2.	<i>Benchmarking</i> competitivo	74
3.4.2.2.3.	Flujos de proceso	74
3.4.3.	Metodología de la investigación	74
3.4.3.1.	Encuesta de satisfacción.....	74
3.4.3.1.1.	Población	75
3.4.3.1.2.	Instrumento	75
3.4.3.1.3.	Tipo de muestreo	75
3.4.3.1.4.	Tamaño de muestra	75
3.4.3.1.5.	Trabajo de campo	76
3.4.3.2.	<i>Benchmarking</i> competitivo	76
3.4.3.2.1.	Población	76

3.4.3.2.2. Instrumento	76
3.4.3.2.3. Tipo de muestreo	77
3.4.3.2.4. Tamaño de muestra	77
3.4.3.2.5. Trabajo de campo	78
3.4.3.3. Flujo del proceso de consumo del servicio	78
3.4.3.3.1. Población	78
3.4.3.3.2. Instrumento	78
3.4.3.3.3. Tipo de muestreo	78
3.4.3.3.4. Tamaño de muestra	78
3.4.3.3.1. Trabajo de campo	78
3.4.4. Análisis de los resultados.....	79
3.4.4.1. Encuesta de satisfacción.....	79
3.4.4.2. <i>Benchmarking</i> competitivo	90
3.4.4.2.1. Análisis de la competencia directa	90
3.4.4.2.2. Análisis de la competencia indirecta	103
3.4.4.2.3. Mejores prácticas de la competencia	104
3.4.4.3. Análisis del flujo del proceso de servicio	106
3.4.4.3.1. Etapa previa a la compra del servicio.....	106
3.4.4.3.2. Etapa durante la compra del servicio	107
3.4.4.3.1. Etapa después la compra del servicio.....	107
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO	110
4.1. Objetivos de mercadeo.....	110
4.2. Factores críticos para el éxito.....	110
4.2.1. Valor agregado	110
4.2.2. Ventaja competitiva.....	111
4.2.3. NPS: Gestión de pasivos	111
4.3. Estrategias de mercadeo.....	112
4.3.1. Segmentación.....	112
4.3.1.1. Segmentación geográfica.....	112
4.3.1.2. Segmentación demográfica.....	112
4.3.1.3. Segmentación psicográfica	112
4.3.1.4. Segmentación conductual	112
4.3.2. Mercado meta	112
4.3.3. Ciclo de vida	113

4.3.4.	Posicionamiento	113
4.3.5.	Estrategias del mercadeo de servicios.....	113
4.3.5.1.	Servicio	113
4.3.5.1.1.	Servicios actuales	113
4.3.5.1.2.	Servicios nuevos	113
4.3.5.2.	Plaza	117
4.3.5.3.	Precio.....	117
4.3.5.3.1.	Servicios actuales	117
4.3.5.3.2.	Servicios nuevos	118
4.3.5.4.	Promoción.....	120
4.3.5.5.	Pruebas físicas	130
4.3.5.6.	Personas.....	133
4.3.5.7.	Procesos.....	134
4.1.	Presupuesto de mercadeo	138
4.2.	Seguimiento y control	141
4.2.1.	Servicio.....	141
4.2.2.	Plaza.....	141
4.2.3.	Precio	142
4.2.4.	Promoción	142
4.2.5.	Pruebas físicas	144
4.2.6.	Personas	144
4.2.7.	Procesos.....	144
CAPÍTULO 5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
5.1.	Conclusiones	145
5.2.	Recomendaciones	148
CAPÍTULO 6.	Bibliografía	151
CAPÍTULO 7.	ANEXOS.....	156
7.1.	Anexo 1. Horario de clases grupales.....	156
7.2.	Anexo 2. Cuestionario: Encuesta de satisfacción.....	157
7.3.	Anexo 3. Cuestionario: Estudio de <i>benchmarking</i>.....	158
7.4.	Anexo 4. Mapa de competidores estudiados.....	159
7.5.	Anexo 5. Cotización: Servicios digitales y diseño gráfico.....	160

7.6. Anexo 6. Precios: Capacitación de personal	161
7.7. Anexo 7. Precios: Ventiladores.....	162
7.8. Anexo 8. Precio: Impresión de afiches.....	163
7.1. Anexo 8. Precios: Impresión de volantes.....	164
7.2. Anexo 9. Precio: Impresión de <i>banner</i>	165
7.3. Anexo 10. Cotización: Botellas y camisas	166

Índice de figuras

Figura 1.1. Facturación total de la industria del <i>fitness</i>	14
Figura 1.2. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	23
Figura 1.3. Estrategias competitivas genéricas	28
Figura 1.4. Ciclo de vida de un producto/servicio	32
Figura 2.1. Organigrama de Arena Trek.....	43
Figura 2.2. Plaza de Arena Trek.....	51
Figura 2.3. Precios de las membresías de Arena Trek	53
Figura 2.4. Proceso de gestión de clientes.....	58
Figura 2.5. Proceso de gestión operativa	58
Figura 2.6. Principales competidores	60
Figura 3.1. Costa Rica población total por años quinquenales y grupos quinquenales de edad.....	64
Figura 3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria de gimnasios	72
Figura 3.3. Razón principal por la que asiste al gimnasio.....	79
Figura 3.4. ¿Cómo se enteró del gimnasio Arena Trek?	80
Figura 3.5. ¿Ha asistido a otros gimnasios?	80
Figura 3.6. ¿Por qué se cambió a Arena Trek?.....	81
Figura 3.7. Importancia de las diferentes características del gimnasio	82
Figura 3.8. Satisfacción de las diferentes características del gimnasio	83
Figura 3.9. Opinión sobre el precio de la membresía	85
Figura 3.10. Conocimiento de las promociones.....	86
Figura 3.11. Calificación Net Promoter Score.....	87

Figura 3.12. Net Promoter Score: Promotores, Pasivos y Detractores	87
Figura 3.13. Escolaridad de los entrevistados	88
Figura 3.14. Edad de los entrevistados	89
Figura 3.15. Sexo de los entrevistados	90
Figura 3.16. <i>Benchmarking</i> : Instalaciones.....	91
Figura 3.17. <i>Benchmarking</i> : Información general	95
Figura 3.18. <i>Benchmarking</i> : Servicio al cliente.....	98
Figura 3.19. <i>Benchmarking</i> : Clases grupales	100
Figura 3.20. <i>Benchmarking</i> : Musculación y pesas	102
Figura 3.21. <i>Benchmarking</i> : Mejores prácticas de la competencia, según las variables estudiadas	105
Figura 3.22. Diagrama de flujo del proceso de etapa previa y durante la matrícula	106
Figura 3.23. Diagrama de flujo del proceso de etapa posterior a la matrícula	109
Figura 4.1. Diseño de aplicación móvil.....	116
Figura 4.2. Precios actuales y propuestos de las membresías de Arena Trek ...	117
Figura 4.3. Medios, detalle y frecuencia de las promociones para nuevos paquetes	122
Figura 4.4. <i>Banner</i> de piso	123
Figura 4.5. Promociones de retos deportivos	124
Figura 4.6. Medios, detalle y frecuencia de las promociones para matrícula gratis	125
Figura 4.7. Medios, detalle y frecuencia de las promociones para plan de referidos	125
Figura 4.8. Medios, detalle y frecuencia para reforzamiento de la marca.....	125
Figura 4.9. Fechas y promociones en <i>email marketing</i>	127
Figura 4.10: Diseño del canal de YouTube	128
Figura 4.11. Contenido y frecuencia de publicaciones en Facebook	128
Figura 4.12: Diseño de publicación pagada en Facebook	129
Figura 4.13. Adhesivos de promoción para descargar la aplicación móvil.....	131
Figura 4.14. <i>Posters</i> de ejercicios de estiramiento	132

Figura 4.15. Plan de capacitación en servicio al cliente para los empleados.....	133
Figura 4.16: Diagrama de flujo propuesto para el proceso de matrícula.....	135
Figura 4.17. Diagrama de flujo propuesto para el proceso de pago en línea.....	137
Figura 4.18. Presupuesto de la propuesta de mercadeo	140
Figura 4.19. Seguimiento del servicio	141
Figura 4.20. Seguimiento de la plaza	141
Figura 4.21. Seguimiento del precio	142
Figura 4.22. Seguimiento de las promociones	142
Figura 4.23. Seguimiento de los medios de promoción	143
Figura 4.24. Seguimiento de las pruebas físicas	144
Figura 4.25. Seguimiento de las personas	144
Figura 4.26. Seguimiento de los procesos	144

Introducción

La industria del *fitness* en Latinoamérica comenzó a desarrollarse en los últimos años, y su crecimiento se dio cuando las personas dejaron de percibir este mercado como una serie de actividades exclusivas para un tipo de cliente, y es entonces cuando muestra un aumento en este sector. Para el año 2011 la industria presentó una facturación en América Latina por US\$5600 millones, donde Costa Rica se ubicó en el octavo lugar de 16 países latinoamericanos y el sexto en penetración de mercado. (Marín, 2012)

El auge del *fitness*, así como una preocupación mayor por parte de los costarricenses por estar saludables y lucir bien, ha permitido un crecimiento en la cantidad de gimnasios en el país, nuevas franquicias surgen en el mercado, mientras otros gimnasios comienzan a expandirse a otras zonas urbanas demostrando la importancia de un músculo financiero que respalde la inversión en instalaciones y maquinaria.

Por consiguiente, el crecimiento hace que los gimnasios sean más competitivos, ofrezcan una mejor tecnología, mayor gama de servicios, instructores mejor capacitados y un balance entre precio y calidad. Además, tienen que competir con los ejercicios al aire libre, un ejemplo de ello es el atletismo, ya que, no sólo son accesibles, sino que también poseen un costo inferior; de igual forma los videos para ejercitarse en el hogar constituyen maneras de mantenerse en buena condición física con la flexibilidad que representa hacerlos desde la casa.

Las tendencias en el mercado son determinantes para la oferta y la demanda en estos centros de acondicionamiento, tratar de captar un porcentaje del mercado cuando la concentración es numerosa en determinadas zonas del país, es todo un reto para cualquier gimnasio, ya sea una franquicia o un gimnasio independiente.

El Gimnasio Arena Trek S.A es una empresa dedicada al servicio de acondicionamiento físico constituida desde 1997 en la zona de Escazú, que ofrece a sus clientes una amplia gama de servicios como clases de Pilates, Body Combat,

Power Jump, gimnasia olímpica para niños, *pole dance*, baile popular, clases de yoga, acrobacias en tela, área de ejercicio cardiovascular, área de musculación, nutricionista y laboratorio de pruebas fisiológicas.

Este proyecto de graduación busca analizar todos estos elementos del mercado, de manera que permita proponer una estrategia de mercadeo que le brinde a la empresa herramientas para obtener un mejor posicionamiento al aprovechar sus puntos fuertes y las características del entorno en el que se desenvuelve; y así crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo que dé como resultado la satisfacción de sus clientes y, por consiguiente, un incremento en su rentabilidad.

Justificación

Las empresas en Costa Rica están condicionadas a un mercado cambiante, competencia nacional y transnacional, así como el ingreso de franquicias que vienen a competir con marcas locales. Sin mencionar los problemas de financiación con los que se encuentran a la hora de querer expandir su negocio.

El negocio del *fitness* en el que se desenvuelve Arena Trek es un negocio que surge por la demanda de la población de mantener un buen estado físico y estético, esto ha llegado a convertirse en un estilo de vida para muchos clientes más que en una tendencia pasajera, y ha provocado el crecimiento de los participantes en el mercado.

En la industria del acondicionamiento físico se encuentran retos como un crecimiento cada vez mayor de la oferta de este tipo de servicios en la gran área metropolitana, que les exige a los gimnasios ser competitivos y crear estrategias para atraer clientes nuevos y mantener a los actuales. Ante esta dinámica resulta vital un plan de mercadeo que le permita a la organización desarrollar una ventaja competitiva.

Para proponer un plan de mercadeo adecuado a las necesidades y objetivos del gimnasio Arena Trek es fundamental realizar investigaciones de mercado para evaluar tanto el entorno interno como el externo de la compañía, que permitan conocer el contexto de la situación actual y plantear las medidas a realizar para alcanzar el posicionamiento deseado.

Se considera que a través de metodologías de recopilación y análisis de datos como análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter, *benchmarking* competitivo, encuesta de satisfacción y flujo del proceso, se contará con la información suficiente para realizar una propuesta de plan de mercadeo sólida.

Esta investigación aportará al gimnasio Arena Trek recopilación y análisis de datos, así como un plan de estratégico que le permitirá tener un criterio para la toma de decisiones comerciales para lograr la satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES Y TEÓRICOS DEL PLAN DE MERCADEO

1.1. Generalidades de la industria

1.1.1. Desarrollo de la industria de gimnasios en Costa Rica

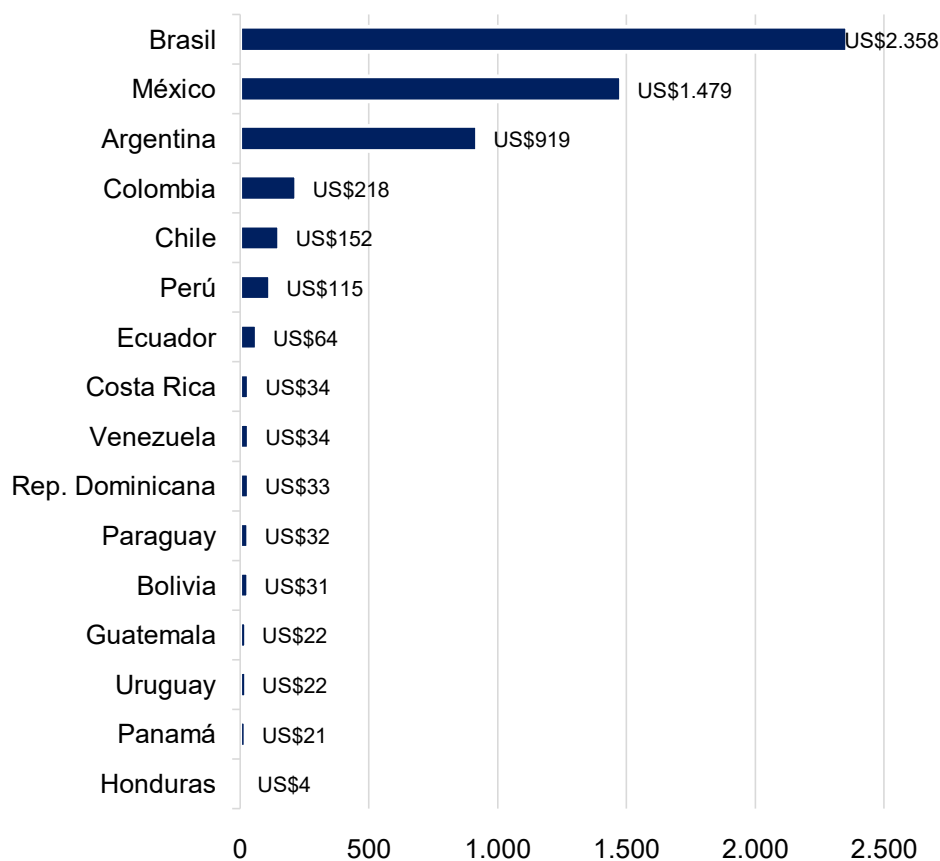
La industria de gimnasios ha venido en crecimiento en los últimos años debido a la tendencia en aumento de un estilo de vida más saludable a nivel mundial. De esta manera han surgido distintas disciplinas o prácticas deportivas, en un mercado robusto con claras oportunidades de crecimiento.

El tamaño de la industria deportiva ha aumentado considerablemente globalmente en las últimas décadas. En América Latina, en la década de 1990 se desarrolló un rubro poco conocido en esos años, enfocado en un público específico: la industria del deporte *in door*, es decir, espacios deportivos cerrados como es el caso de los gimnasios. Sin embargo, en la actualidad la oferta va más allá de este modelo de negocio.

Asimismo, según reveló un estudio de la International Health, Racquet & Sportsclub Association para América Latina para el año 2011, se facturaron un total de US\$5.600 millones en la industria de gimnasios, de los cuales US\$34 millones provienen de Costa Rica, quien figura debajo de otros siete países latinoamericanos, donde Brasil es el principal participante con un mercado de US\$2.358 millones.

“La industria del fitness es todavía joven , está en crecimiento y en eso no hay vuelta atrás. No me imagino que aspecto podría afectar tan negativamente a la industria para detener su crecimiento, porque todos los factores son positivos. Esto no puede más que crecer”, señaló Guillermo Vélez, redactor del informe.

Figura 1.1. Facturación total de la industria del *fitness*



Fuente: (IHRSA, 2011)

De acuerdo a este estudio, en 2008 las diez compañías líderes en la región habían recibido ingresos por US\$370 millones, mientras que en 2011 las ventas fueron por US\$647,8 millones, lo que representa casi el doble de las ventas durante el 2008.

El mercado ha evolucionado hacia una oferta más especializada, donde han surgido nuevas disciplinas como Zumba, Insanity, CrossFit, yoga, entre otros. Estos cambios van marcando tendencias, que benefician no sólo a la industria sino también al consumidor, quien posee una mayor variedad de opciones para escoger, y, por ende, la competencia se intensifica para los negocios participantes.

Por esta razón, se puede caracterizar a esta industria como competitiva, con una constante búsqueda de especialización o diversificación, de manera que cada participante busca una mayor oferta de servicios o bien un enfoque más especializado en ciertas disciplinas y deportes.

Además, otro aspecto que caracteriza a esta industria es la constante adopción de nuevas tecnologías y tendencias, debido a la gran gama de nichos de mercado en expansión, y que, por consiguiente, se vuelven muy atractivos para estas empresas.

Por ejemplo, un estudio de la American College Sports of Medicine destaca diez tendencias para el año 2016, en donde están: la tecnología portable, entrenamientos *in door* en gimnasios, disciplinas como yoga y resaltan también la importancia de contar con profesionales educados y certificados, y también con programas para adultos mayores.

1.1.2. Relevancia del ejercicio en la actualidad

La realización de ejercicio físico de manera constante trae consigo múltiples beneficios, siendo el principal de ellos el mejoramiento de la salud de quienes lo practican. Cabe mencionar que esto resulta importante en una sociedad que ha evolucionado a un estilo de vida más sedentario.

Estudios muestran que una actividad física moderada, como el caminar 30 minutos diarios, contribuye a vivir más tiempo incluso para personas con factores de riesgo como alta presión arterial o diabetes.

Según el CDC (Centro de Control y Prevención de enfermedades, por sus siglas en inglés), la cual es una institución parte del Departamento de Servicios Humanos y de Salud del Gobierno de Estados Unidos, el ejercicio puede ayudar a lo siguiente:

- Control de peso.

- Reducción del riesgo de enfermedades cardiovasculares, diabetes y algunos tipos de cáncer.
- Fortalecimiento de huesos y músculos.
- Mejora en la salud mental y el ánimo.
- Mejora en el desempeño de actividades diarias y previene caídas en el caso de los adultos mayores.
- Aumento en la esperanza de vida. (CDC Centers for Disease Control and Prevention, 2015)

1.2. Generalidades del mercado

1.2.1. Percepción actual de los gimnasios

Actualmente, la oferta de gimnasios es variada, se encuentran desde gimnasios pequeños y escasamente equipados hasta grandes centros de *fitness* y servicios de entrenamiento personal.

Se observa que en zonas más desarrolladas y con mayor densidad de población, surgen y crecen cadenas y franquicias de centros de entrenamiento, mientras que en regiones con menor cantidad de habitantes se localizan los negocios más pequeños.

Según un estudio del IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association, por sus siglas en inglés), el crecimiento del mercado en América Latina, que incluye México, Centroamérica y Sudamérica, ha sido reciente y ágil.

El estudio menciona que, de las 50 cadenas de clubes que actualmente operan en la región, casi la mitad surgió durante la década de 1990 y más de una tercera parte apareció desde el 2000, es decir, que casi el 80% ha abierto sus puertas en los últimos 20 años, lo cual evidencia un gran porcentaje de crecimiento. (Hildreth, 2012)

A pesar de lo reciente que es esta industria, la percepción general en nuestra sociedad actual es bastante positiva. Es común que muchos asistan a algún centro de entrenamiento *in door* o gimnasio, ya que, este tipo de ejercicio resulta más conveniente al estilo de vida en la ciudad y los trabajos de oficina.

1.2.2. Principales participantes en el mercado

En Costa Rica, los principales actores del mercado operan dentro de la Gran Área Metropolitana. Algunos de los principales gimnasios en la GAM son: Multispa, Gold's Gym, Curves, Arena Trek, Gym 360 Fitness, World Gym, entre otros. Algunos de estos funcionan como parte de alguna cadena o bajo el modelo de franquicia. Más adelante, en el análisis de la competencia, se profundizará en cada una de estas marcas.

Asimismo, cabe recalcar que además de los mencionados existen participantes más pequeños, así como centros deportivos especializados en alguna disciplina y enfocados en segmentos de mercado más específicos.

1.3. Marco Teórico

1.3.1. Análisis FODA

El FODA es una herramienta que permite analizar el ambiente interno y externo de una compañía con el objetivo de desarrollar planes estratégicos apropiados.

Se determinan las fortalezas de la empresa, a la vez que se establecen los aspectos deficientes internos o debilidades; además, se definen factores ajenos a la organización que afectan de manera directa e indirecta el desempeño a través de la identificación de amenazas y oportunidades en el entorno.

Esta herramienta no sólo consiste en realizar cuatro listas, su utilidad radica en las conclusiones que surgen al analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales se deben ver reflejadas en la estrategia a implementar en el gimnasio Arena Trek.

El análisis de la matriz FODA nos permite establecer cuatro estrategias alternativas:

- La estrategia DA (Mini-Mini): Minimizar las debilidades y las amenazas.
- La estrategia DO (Mini-Maxi): Minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- La estrategia FA (Maxi-Mini): Maximizar las fortalezas para minimizar las amenazas del ambiente externo.
- La estrategia FO (Maxi-Maxi): Maximizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado.

1.3.1.1. Fortalezas

Las fortalezas forman parte del análisis del ambiente interno, y son los puntos fuertes de la empresa y del servicio que brinda, esto permite determinar esas ventajas comparativas en relación a la competencia tales como calidad, cobertura, costo, servicio al cliente, estabilidad financiera, innovación, instalaciones y otros.

1.3.1.2. Oportunidades

Para poder plantear una estrategia hay que analizar que esta sea congruente con las realidades del ambiente externo de la empresa. Se pueden identificar oportunidades mediante el estudio en las tendencias demográficas, sociales, culturales, económicas, político-legales y tecnológicas.

“El estudio de las tendencias proporciona cómo será el futuro, permite adaptar las estrategias y brindar oportunidades para la empresa. Un producto novedoso o un nuevo programa de marketing tendrá más éxito si es acorde con tendencias más fuertes, en lugar de oponerse a ellas”. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006)

1.3.1.3. Debilidades

Los puntos débiles de la empresa y del servicio que brinda, son los recursos en los que la competencia es superior a la empresa. Tampoco hay que asumir que todos

los puntos débiles deben corregirse, en muchos casos es más factible trabajar con las fortalezas y oportunidades del mercado.

1.3.1.4. Amenazas

Los factores que quedan fuera del control de la empresa como el macro entorno y las tendencias pueden representar amenazas, factores como el aumento del desempleo, la recesión económica, el encarecimiento de los recursos, nuevas leyes, crecimiento de marcas globales y cambios en el comportamiento del consumidor.

Es importante estar vigilantes a los cambios en los factores demográficos, socioculturales, naturales, tecnológicos y político-legales.

1.3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para ampliar el análisis de una industria se recomienda utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Este proporciona un marco de referencia para posicionar una compañía y aprovechar los cambios de la industria, y a la vez permite proponer una estrategia corporativa y de mercadeo que se adapte a las condiciones del entorno y los participantes del mercado, con el objetivo de lograr la rentabilidad y mantenerla a largo plazo.

En la figura 1.2 se presenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter, las cuales se explican en el artículo The Five Forces That Shape Strategy de Michael Porter y lo expuesto en el Análisis Industrial Atlas Eléctrica S.A.

1.3.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes

Cuando se analizan los competidores rivales se deben identificar los siguientes puntos:

- Competidores en el mercado, cantidad, tamaño, participación de mercado y posicionamiento.
- Tasa de crecimiento de la industria y de los competidores.

- Barreras de salida de la industria.
- Compromiso de las empresas en el mercado.
- Capacidad tecnológica.
- Diferenciación de los productos/servicios y fidelidad de marca entre los participantes del mercado.
- Ventajas competitivas.
- Economías de escala y estructura de costos (Distribución de costos fijos y variables).
- Rentabilidad.
- Diversidad de los participantes y de sus mercados metas.
- Factores críticos para crear valor a los clientes. (Porter M. E., 2008, pág. 9)

1.3.2.2. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Los productos o servicios sustitutos, según Michael Porter, son aquellos que realizan la misma función que los de la industria en estudio, en ocasiones no resultan tan fácil identificar. Los principales aspectos a considerar en este punto son:

- Sustitutos a los productos/servicios de la empresa.
- Costos de cambio a los sustitutos para los clientes.
- Tecnología utilizada por los productos/servicios sustitutos.
- Procesos de los productos/servicios sustitutos.
- Estrategias de compañías que ofrecen productos/servicios sustitutos. (Porter M. E., 2008, pág. 8)

1.3.2.3. Amenaza de los nuevos competidores

Con respecto al ingreso de posibles nuevos competidores al mercado, se debe considerar:

- Economías de escala en la industria.
- Grado de integración vertical.
- Lealtad de la marca a los productos/servicios existentes en el mercado.

- Diferenciación de los productos/servicios actuales.
- Requerimientos de capital para ingresar al mercado.
- Curva de aprendizaje de la industria.
- Políticas restrictivas del gobierno.
- Inversión inicial requerida.
- Acceso a los canales de distribución o ubicación apropiada.
- Costos de cambio de empresa para los clientes.
- Existencia de procesos especializados que sean difíciles o que no se puedan copiar.
- Poder de reacción de los actuales participantes del mercado. (Porter M. E., 2008, pág. 11)

1.3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Por otro lado, es relevante determinar el grado de poder que tienen los proveedores con respecto a la empresa y a su rentabilidad, los aspectos a considerar son:

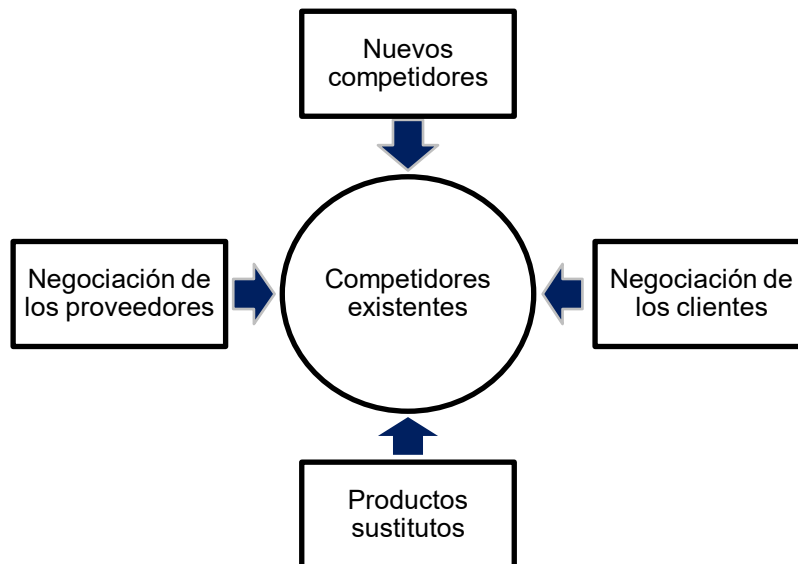
- Cantidad de los proveedores que abastecen a la industria.
- Grado de concentración de proveedores (Cantidad de proveedores versus cantidad de compradores).
- Dependencia de los proveedores de las ventas a la compañía.
- Diferenciación de los productos/servicios de los proveedores.
- Costos para la empresa de cambiar de proveedor.
- Capacidad de los proveedores para modificar los precios y la oferta de sus productos.
- Importancia de los productos de los proveedores en la calidad final y desempeño de las compañías.
- Existencia de productos/servicios sustitutos a los que venden los proveedores actuales.
- Posibilidad de que los proveedores se integren hacia adelante. (Porter M. E., 2008, pág. 6)

1.3.2.5. Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen poder sobre la rentabilidad de las empresas; para definir el grado de dominio de los consumidores se debe prestar atención a lo siguiente:

- Cantidad de clientes en la industria.
- Productos sustitutos disponibles; su precio, ventajas y desventajas.
- Crecimiento esperado del mercado.
- Lealtad a la marca de la empresa versus lealtad a los competidores.
- Sensibilidad de precios de los consumidores, específicamente del mercado meta de la compañía.
- Diferenciación de los productos/servicios de la empresa con respecto a los de la competencia y los sustitutos.
- Costos de los clientes de cambiarse a algún competidor.
- Incentivos para los clientes en la compañía, competencia y sustitutos.
- Información que poseen los clientes de la demanda de productos, sus precios y beneficios.
- Grado de concentración de clientes (Cantidad de clientes versus cantidad empresas competidoras).
- Probabilidad de que los clientes se integren hacia atrás.
- Porcentaje del presupuesto que representan los productos/servicios de la empresa.
- Características de los segmentos de mercado y del mercado meta de la empresa. (Porter M. E., 2008, pág. 7)

Figura 1.2. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Porter M. E., 2008, pág. 4)

A las fuerzas descritas se le asigna una calificación con el objetivo de conocer el grado de rivalidad de cada una, así como la posible rentabilidad de la industria; además de evaluar a la empresa con respecto a su competencia.

El estudio de las Fuerzas de Porter resulta fundamental para el gimnasio Arena Trek, ya que este se desenvuelve en un entorno competitivo debido a la cantidad de centros de ejercicios, que ofrecen servicios similares y sustitutos en la región, además de lo exigentes que pueden resultar los clientes a quienes se dirige el negocio.

1.3.3. Investigación de mercado

La investigación de mercado busca encontrar información que permita conocer mejor las necesidades de los consumidores, con el objetivo de que las empresas puedan satisfacerlas; el gimnasio Arena Trek debe saber tanto acerca de sus competidores como de su mercado meta para mantener el negocio rentable.

Existen muchos tipos y clasificaciones de investigación de mercado, a continuación, se mencionan las que son relevantes para el desarrollo de este trabajo.

1.3.3.1. Encuesta de satisfacción

La encuesta de satisfacción es una herramienta que permite evaluar el desempeño, recopilar y analizar información con el objetivo de identificar oportunidades de mejora. (Fundación CETMO, 2006)

La finalidad de este estudio, es identificar las áreas de mejora del conjunto del servicio y sus características a través de un cuestionario que considera criterios relevantes para sus clientes.

Los resultados de la encuesta de satisfacción deben ir acompañados con planes de mejora y acciones posteriores que le permitan a la empresa renovar su producto, la calidad del servicio y prestar atención a variables que para los clientes son importantes.

1.3.3.1.1. Net Promoter Score (NPS)

La metodología del *Net Promoter Score* (NPS) pretende medir la lealtad de los consumidores, al identificar el porcentaje de clientes que están dispuestos a recomendar o promover una compañía en su círculo social más cercano. La pregunta que se plantea durante el trabajo de campo es: “¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende nuestra empresa a un amigo o colega?”.

Con base en las calificaciones brindadas, que van de 0 a 10, se clasifica a los clientes en: promotores (9-10), pasivos (7-8) y detractores (0-6). Luego se resta el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores y se obtiene el NPS.

El NPS puede proveer a las compañías información sobre la percepción que tienen los clientes de los productos/servicios que ofrece la empresa, e incluso permite comparar las diferencias por región, línea de productos, entre otros. (Reichheld, 2013)

1.3.3.2. Benchmarking competitivo

Benchmarking se refiere a una metodología de estudio de la competencia en la cual se analizan los procedimientos y estrategias de los rivales, para identificar las mejores prácticas en compañías con un perfil similar.

El objetivo principal del estudio de *benchmarking*, es realizar una comparación con sus competidores, para considerar en la estrategia de la empresa las prácticas que contribuyan al mejoramiento de su desempeño, y que vayan de acuerdo con sus objetivos y su modelo de negocio.

Cuando se realiza un estudio de *benchmarking*, es indispensable una buena selección de los competidores a evaluar, así como de los aspectos que se pretenden investigar; estos deben ser relevantes para la empresa y la industria en la que se encuentre el negocio.

Algunos de los aspectos que se pueden considerar en un estudio de *benchmarking* son los productos y servicios ofrecidos, precios, procesos, imagen de marca, posicionamiento, estructura organizacional y las ventajas competitivas de cada empresa.

1.3.3.3. Flujo del proceso de un servicio

La evaluación del proceso de consumo permite identificar cuáles son las etapas por las que atraviesan los consumidores antes, durante y después de efectuar la compra de un servicio, y de esta forma conocer que estrategias de mercadeo aplicar en cada uno de los pasos.

Según Christopher Lovelock las etapas del modelo de consumo de servicios son las siguientes:

1.3.3.3.1. Etapa previa a la compra

- Conciencia de la necesidad.
- Búsqueda de información.

- Evaluación de las alternativas.
- Toma de decisión de la compra del servicio.

1.3.3.3.2. Etapa del encuentro de servicio

- Solicitud del servicio.
- Entrega del servicio por parte del proveedor. (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 39)

En esta etapa se lleva a cabo el “momento de la verdad”, pues es cuando se realiza el encuentro del cliente con el proveedor y cuando “la vida de la relación” entre ambos está en juego. Siempre se busca evitar cualquier situación desagradable, que elimine futuras compras del servicio y, por el contrario, se establezca una relación de negocio a largo plazo. (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 50)

Cuando el comprador no es el consumidor final del producto/servicio, existe un segundo “momento de la verdad”, que es cuando se usa el bien adquirido. El resultado de esta experiencia, debe de ser positiva para la marca con el fin de crear una relación a largo plazo, en donde el consumidor continúe comprando y utilizando la marca. (Cohen, 2013)

1.3.3.3.3. Etapa posterior al encuentro

- Evaluación del desempeño del servicio.
- Intenciones futuras. (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 39)

1.3.4. Factores críticos para el éxito

Según Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III:

“Los factores principales del éxito de una industria son los factores competitivos que más afectan la capacidad de los miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan la

diferencia entre un competidor fuerte y uno débil, y en ocasiones, entre pérdida y ganancia.” (Thompson Jr, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 82)

Los factores críticos para el éxito son diferentes para cada industria, incluso pueden variar de una empresa a otra, por lo que es esencial para los administradores de Arena Trek reconocer esas actividades críticas para desempeñarlas de la mejor manera posible. La ventaja de definir los factores críticos de éxito es que ayuda a la gerencia a centrarse en aquello que los hace más competitivos; también permite analizar cómo se desenvuelven otras empresas y así determinar cómo mejorarlos.

1.3.4.1. Valor agregado

El valor agregado es aquella característica o servicio extra, que puede marcar la diferencia en un producto o servicio del resto de sus competidores. Para escoger que el valor agregado sea el correcto es importante tomar en cuenta otros conceptos como valor percibido por el cliente y propuesta de valor.

El valor percibido por el cliente, según Kotler & Keller, es la diferencia que aprecia el cliente entre el total de ventajas y el total de costos que supone una oferta respecto de las demás ofertas alternativas. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006).

Es importante que la propuesta de valor describa toda la experiencia que el consumidor tendrá cuando adquiera el bien o servicio, como menciona *Thompson et al*, mientras mayor sea el valor que la empresa ofrezca al cliente de manera rentable, en comparación con sus rivales, menos vulnerables será a los ataques competitivos. (Thompson Jr, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Para efectos de este estudio, al determinar el valor agregado de Arena Trek, se debe tomar en cuenta la propuesta de valor con el fin de fortalecer su estrategia de mercadeo, de manera que lo haga menos vulnerable a la alta competencia, así como aquellos elementos que valoran sus clientes con respecto a los demás gimnasios.

1.3.4.2. Ventaja competitiva

Con respecto al concepto de ventaja competitiva Porter en su artículo What is strategy, menciona que:

“Una compañía puede superar a sus competidores sólo si establece una diferencia que logre conservar. Debe entregar un mayor valor a los clientes o crear un valor comparable a un costo más bajo, o ambos”. (Porter M. E., 1996)

La ventaja competitiva llega a establecerse como la capacidad que tiene la empresa para satisfacer a sus clientes con un producto o servicio superior, o bien, ofrecer un producto o servicio similar a un costo más bajo. Las ventajas competitivas básicas son el liderazgo en costos y la diferenciación. En la siguiente ilustración se citan las estrategias competitivas genéricas según Walker, Boyd, Mullins, & Larréché.

Figura 1.3. Estrategias competitivas genéricas

Ventaja competitiva			
		Costo más bajo	Diferenciación
Campo competitivo	Objetivo amplio	Estrategia de liderazgo en costo	Estrategia de diferenciación
	Objetivo angosto	Estrategia de enfoque (Basada en costo)	Estrategia de enfoque (Basada en diferenciación)

Fuente: (Mullins, Walker Jr, Boyd Jr, & Larréché, 2007)

No siempre resulta la mejor opción estar en el medio de las estrategias de diferenciación y de costos; de manera que si la empresa no tiene definida la ventaja competitiva no puede brindarle al cliente las razones necesarias para que elija el servicio ofrecido.

En Arena Trek se evaluará la ventaja competitiva que tiene el gimnasio y se estudiará si es percibida como tal, y si es sostenible en el tiempo.

1.3.5. Estrategias de mercadeo

1.3.5.1. Segmentación

Antes de hablar de segmentación de mercado, es importante definir el concepto de mercado para poder entender a profundidad la teoría de la segmentación.

Según Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro Marketing, cuando hablamos de mercado nos referimos al:

"Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio". (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004, pág. 10)

Se puede afirmar que el mercadeo masivo ha quedado en el olvido de los mercadólogos y por ende la segmentación es indispensable en una estrategia de *marketing*.

Según el diccionario de términos de mercadotecnia de la American Marketing Association, la segmentación de mercado se define como: *"el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización". (American Marketing Association, 2014)*

De esta manera, al agrupar un conjunto de consumidores con características similares, se pretende elaborar estrategias y tácticas específicas para ese segmento, de manera que genere una ventaja competitiva frente a la competencia.

La segmentación de mercado brinda ciertos beneficios a las empresas. Según Stanton, Walker y Etzel, en su libro Fundamentos de Marketing, los beneficios se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Orientan la mezcla de *marketing* hacia sus clientes, al ser congruentes en su concepto de mercadeo.
- Los recursos de mercadeo se aprovechan de mejor manera al ser dirigidos a segmentos realmente potenciales para la empresa.
- La competencia es más eficaz en ciertos segmentos donde se pueden desarrollar sus puntos fuertes.
- Los esfuerzos del equipo de *marketing* no se disuelven en segmentos sin potencial y, por ende, esos esfuerzos se dirigen a aquellos con mayor potencial.
- Los clientes pueden ubicar productos o servicios que se adapten mejor a sus necesidades y deseos. (Stanton, Etzel, & Walker, 2004, págs. 167-168)

Por otro lado, la segmentación de mercado, según Kotler, en su libro Administración de Marketing: Análisis, Planeación y Control, para que sea efectiva debe tomar en cuenta cuatro factores:

- **Mensurabilidad:** Este factor, se refiere al efectivo tamaño y poder de compra de un segmento y a la vez, depende de la disponibilidad de datos de búsqueda adecuados y relacionados con la variable de segmentación elegida.
- **Accesibilidad:** Se refiere al grado en que un segmento pueda ser alcanzado de manera eficaz. Va desde cómo la empresa puede dirigir sus esfuerzos de *marketing*, la cobertura en medios, distribución y la influencia de factores de comportamiento.
- **Sustancialidad:** El segmento, debe ser suficientemente grande y rentable para ser viable económicamente. Un segmento debe ser el grupo homogéneo lo más grande posible para que valga la pena dirigirse con un programa de *marketing* hecho a la medida.
- **Ser diferencial:** Se refiere a que un segmento, debe ser claramente distinto de otro, para que pueda responder a las distintas actividades de *marketing*. (Kotler, Administración de Marketing: Análisis, Planeación y Control, 1984, págs. 250-276)

Existen muchas maneras de segmentar un mercado, para méritos de este trabajo, las principales bases que se considerarán son las siguientes:

- Geográfica: La cual se refiere a la división con base en unidades geográficas.
- Demográfica: División basada según sexo, edad, grupo socio-económico, ingresos, ocupación y educación.
- Psicográfica: Incluye estilo de vida, actividades, intereses, opiniones, necesidades y valores.
- Conductual: Basado en el comportamiento de compra, lealtad de marca, frecuencia y ocasiones de uso.

1.3.5.2. Mercado meta

Existen muchas definiciones de mercado meta, por lo cual sólo se mencionan las que se consideran más apropiadas para esta investigación.

De acuerdo con el libro Dirección de Mercadotecnia, Philip Kotler define el mercado meta como "la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar". Cabe señalar que según Philip Kotler, el mercado disponible calificado es "el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular". (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996, págs. 246-287)

Además, para complementar esta definición, la American Marketing Association (A.M.A.), define al mercado meta como:

"El segmento particular de una población total en el que el detallista enfoca su pericia de comercialización para satisfacer ese submercado, con la finalidad de lograr una determinada utilidad." (American Marketing Association, 2014)

Se puede definir al mercado meta como el conjunto de consumidores al cual la empresa debe dirigir sus objetivos de mercadeo con el fin de satisfacer sus necesidades y generar rentabilidad para la empresa.

1.3.5.3. Ciclo de vida

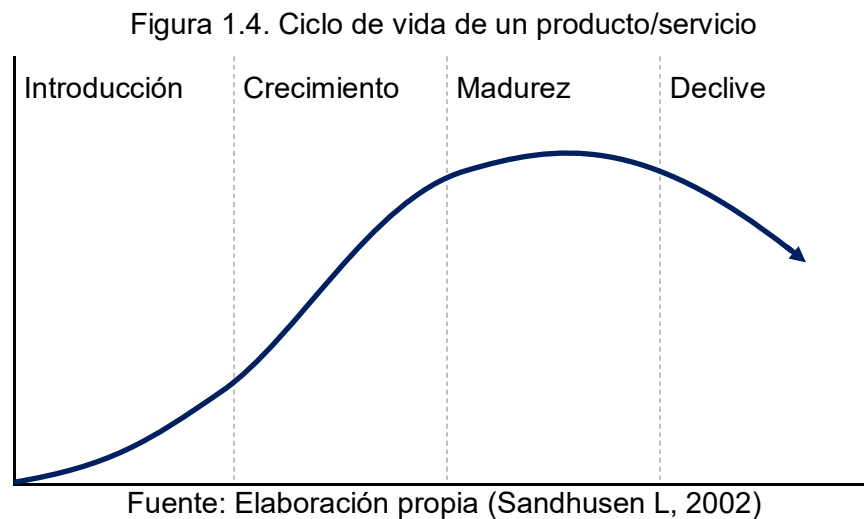
La mayoría de los productos y servicios introducidos en el mercado pasan por una serie de etapas similares, que expertos en mercadeo han estudiado y definido, como se expone seguidamente.

Richard L. Sandhusen, define ciclo de vida como:

“Un modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la rentabilidad del producto.” (Sandhusen L, 2002, pág. 389 y 393)

Se puede decir que la vida de un producto se agrupa en cuatro etapas, durante las cuales las estrategias de *marketing* deben variar y adaptarse a la situación actual del producto y así evitar o postergar un proceso de declive.

A continuación, se muestra un gráfico de las distintas etapas del ciclo de vida de un producto o servicio:



Durante esta investigación, se definirá la etapa de ciclo de vida en la cual se encuentra la empresa Arena Trek con el fin de basar la propuesta de mercadeo

con estrategias enfocadas en su etapa actual y que sean efectivas para mantenerse competitivo en el mercado.

1.3.5.4. Posicionamiento

Posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor. La mente funciona como una escalera, y las marcas deben de trabajar sus estrategias para poder estar en el nivel más alto, el cual es denominado el *top of mind* y por el cual compiten todas las marcas de una categoría.

El *top of mind* es ansiado por las compañías, por el nivel de recordación y porque está directamente relacionado con el comportamiento de compra del consumidor, al ser su primera opción en la lista cuando decida adquirir el producto o servicio.

En la industria de servicios, el posicionamiento es muy importante, sin embargo, podría estar limitado a una serie de factores. Por ejemplo, puede que el gimnasio que esté en el *top of mind* de un consumidor, pero por ubicación esa persona no va a asistir a ese gimnasio sino a aquel que le quede más conveniente.

Se determinarán qué aspectos son relevantes en este punto para conocer el posicionamiento actual y el deseado del gimnasio Arena Trek tomando en cuenta las limitaciones que pueda presentar la situación específica de la compañía.

1.3.5.5. Estrategias del mercadeo de servicios

El mercadeo de servicios necesita de una mezcla más que incluye siete p's: servicio, plaza, precio, promoción, pruebas físicas, personas y procesos.

1.3.5.5.1. Servicio

Servicio se puede definir según Walker, Boyd, Mullins y Larréché como:

"Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y que no culmina en la propiedad de nada. Su

producción puede o no estar ligada a un producto físico". (Mullins, Walker Jr, Boyd Jr, & Larréché, 2007, pág. 242)

Los servicios poseen cuatro características que influyen en el diseño de un plan de mercadeo:

- Intangibilidad: El servicio no puede ser experimentado a través de los sentidos antes de su adquisición.
- Inseparabilidad: Los servicios se producen y se consumen a la vez.
- Variabilidad: Los servicios son muy variables, ya que dependen de quién los presta, cuándo y dónde.
- Caducidad: Los servicios no se pueden almacenar.

1.3.5.5.2. Plaza

La plaza es la manera en la que se hace llegar al cliente el servicio que ofrece la empresa. Para Arena Trek, la ubicación representa un elemento importante en la estrategia ya que se necesita que el cliente asista a las instalaciones y por esta razón, la accesibilidad del lugar, la disponibilidad, la rapidez y la comodidad son factores claves en la entrega del servicio.

Para hacer llegar el servicio a más clientes, los modelos de expansión se vuelven relevantes para las empresas, por ejemplo, el modelo de franquicia. Por esta razón, la figura de franquicia se vuelve una de las maneras más atractivas para Arena Trek, con el fin de expandirse y crecer en el mercado.

El diccionario de la Real Academia Española, define franquicia como:

“La concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.” (Real Academia Española, s.f.)

1.3.5.5.3. Precio

Este elemento de la mezcla de *marketing* se refiere a cuánto paga el consumidor por determinado producto o servicio. Está ligado al valor del producto más allá de lo monetario, ya que a fin de cuentas lo que se busca es facilitar un intercambio de valor entre la empresa y el consumidor.

Para determinar el precio de un servicio, es necesario realizar una estrategia de fijación de precios como mecanismo financiero para generar ingresos que compensen los costos del encuentro de servicio, y creen ganancias para el negocio. A continuación, se analizarán tres estrategias:

- Fijación de precios basada en costos: Para los servicios, al ser un bien intangible, es más difícil calcular los costos que un bien tangible, sin embargo, la mano de obra e infraestructura son pilares relevantes de esta estrategia y los costos fijos suelen ser más altos que los costos variables.
- Fijación de precios basada en la competencia: Esta estrategia establece parámetros para fijar el precio de un servicio de acuerdo con el de la competencia, y es importante porque si los clientes no identifican una diferencia entre el servicio de una marca y el de la competencia, es probable que elijan el que sea más barato.
- Fijación de precios basada en las relaciones o valor para el cliente: Se trata de entender cómo perciben los clientes el valor del servicio y así poder definir un precio apropiado.

1.3.5.5.4. Promoción

La P de promoción habla acerca de cómo el consumidor es informado de un producto o servicio y se trata de persuadir a comprar determinada marca.

La mezcla de promoción es lo utilizado para establecer una estrategia integral de comunicación. Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing, definen la mezcla de promoción o mezcla total de comunicaciones de *marketing* de una empresa como:

“La combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003, pág. 470)

A este concepto se le puede agregar otro elemento llamado *merchandising*, que hoy en día forma parte importante de esa mezcla de promoción. Según el diccionario de la American Marketing Association, AMA, este término puede referirse a *“las actividades promocionales que los fabricantes realizan en las tiendas, tales como expositores específicos para sus artículos, o puede identificar la gestión y toma de decisiones de los minoristas respecto a un artículo o línea de artículos.”* (American Marketing Association, 2014)

De esta manera los elementos a tomar en cuenta para elaborar la estrategia para Arena Trek son:

- Publicidad.
- Promoción de ventas.
- Relaciones públicas.
- Venta personal.
- *Marketing* directo.
- *Merchandising*.

Para efectos de esta investigación la promoción será un punto de enfoque basado en una estrategia de comunicaciones integradas de mercadeo, de manera que le permitan a Arena Trek mejorar la interacción con sus clientes actuales y potenciales.

1.3.5.5. Pruebas físicas

Las pruebas físicas o entorno físico, ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa y abarca aspectos como el local, mobiliario, equipo, uniformes o vestimenta del personal, y demás señales visibles del lugar donde el

consumidor se enfrenta al “momento de la verdad” y puede ser un factor determinante para generar una ventaja competitiva.

La psicología ambiental es muy utilizada en el *marketing* para estudiar la forma en que las personas reaccionan o responden a ambientes específicos y por eso ayuda a los mercadólogos a diseñar una estrategia efectiva de entorno físico. Se definirán dos modelos psicológicos:

- Modelo estímulo-respuesta de Mehrabian Rusell: Este modelo establece la percepción e interpretación de manera consciente e inconsciente del ambiente y como afecta la manera en que la gente lo experimenta.
- Modelo de afecto de Rusell: Este modelo se utiliza para entender los sentimientos en un entorno de servicio y sugiere que las respuestas emocionales se agrupan en dos dimensiones principales: el placer y la activación.

Aparte de estos modelos hay elementos como el aroma, los colores, símbolos, entre otros que son determinantes para generar un entorno satisfactorio a la experiencia del cliente.

1.3.5.5.6. Personas

Las personas relacionadas con el servicio son fundamentales en una estrategia de *marketing* para esta industria. Los clientes siempre van a requerir una interacción y contacto directo con el personal y esto influye en gran medida la forma en que se perciben la calidad del servicio.

El personal de la empresa a la hora de brindar el servicio, es la cara de la compañía ante los consumidores, de ahí la importancia de dedicar recursos a los colaboradores de la compañía.

Existe un concepto moderno denominado *endomarketing* o *marketing* interno, el cual se define como:

"El conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de aumentar su motivación y como consecuencia directa su productividad." (Alvarado, 2008)

Este término, es el punto de partida para establecer una estrategia de personas y así poder brindar un buen servicio al consumidor.

1.3.5.5.7. Procesos

Los procesos se analizan a través de la elaboración de un diagrama de flujo, el cual detalla cada uno de los pasos a realizar para que los clientes reciban el servicio. Esto es importante porque ayuda a:

- Identificar las actividades de valor.
- Identificar errores o áreas de mejora.
- Reducir tiempos y costos, mientras se mejoran procesos.
- Estandarizar los procedimientos.
- Identificar los responsables de cada etapa.

Una característica básica del diagrama, es que identifica lo que el cliente vive en el *front stage* o en el escenario y lo que vive *back stage* o tras bambalinas.

Los componentes principales del diagrama son:

- Estándares definidos para cada actividad en el *front stage*.
- Evidencias físicas de las actividades en el escenario.
- Acciones principales del cliente.
- Línea de interacción.
- Actividades realizadas en el escenario por el personal que tiene contacto con el consumidor.
- Línea de visibilidad.
- Acciones *back stage* realizadas por el personal que tiene contacto con el consumidor.

- Procesos de apoyo con otros colaboradores en el servicio.
- Procesos de apoyo con tecnologías de información.

Los procesos mal diseñados por la empresa pueden generar una deficiente entrega del servicio al ser lenta, burocrática e ineficiente, lo que provoca decepción e insatisfacción del consumidor.

En el estudio del proceso de Arena Trek se diseñó este diagrama de manera detallada e integral con los demás aspectos de la mezcla de *marketing*.

1.3.6. Presupuesto de mercadeo

Existen muchos recursos para planificar un presupuesto de mercadeo, acompañado de una calendarización de actividades. Un buen presupuesto identifica no sólo los costos asociados sino también un estimado del resultado que debe generar cada tipo de inversión.

Para efectos de esta investigación, el presupuesto de mercadeo dependerá de la industria, el tamaño de Arena Trek y sus objetivos, cuánto tiempo lleva con el negocio, entre otros aspectos.

Algunos métodos utilizados hoy en día para definir el presupuesto de *marketing* son:

- Presupuesto basado en experiencia.
- Presupuesto manteniendo la inversión anterior.
- Porcentaje de ventas.
- Con las ganancias del año anterior.
- Porcentaje del margen bruto.
- Igualar la competencia.
- Porcentaje del pronóstico.
- Presupuesto por asignación.
- Presupuesto base cero.
- Presupuesto por incremento.

El presupuesto se realizará según la estrategia propuesta para Arena Trek, de manera que tome en cuenta todos los costos implicados en la ejecución.

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DEL GIMNASIO ARENA TREK

2.1. Generalidades

2.1.1. Reseña histórica

El Gimnasio Arena Trek fue fundado en el año 1996 por los señores Felipe Calderón Boza y Carlos Schmidt Fonseca y abrió sus puertas en el mes de enero de ese mismo año en los altos del actual AMPM de Guachipelín de Escazú.

En el año 1998 se traslada a su actual ubicación en el Centro Comercial Paco en San Rafael de Escazú, denominada en aquel momento Fábrica Paco. Los dueños de dichas bodegas aceptaron una propuesta de los arquitectos y fundadores de Arena Trek para desarrollar un centro comercial a partir de la actividad del gimnasio, así como otras actividades complementarias.

Arena Trek S.A. desarrolló la estructura total del edificio al restaurar y remodelar las antiguas bodegas de la fábrica, y desarrollar un punto comercial importante en Escazú.

A partir de ahí, los propietarios de las bodegas apoyados en el tránsito generado por el gimnasio, decidieron el desarrollo completo del centro comercial que en gran medida se ha mantenido vigente por la presencia significativa de comercios élite.

En años recientes Arena Trek ha expandido su negocio al incorporar nuevas sedes como: 1) Fitness Evolution by Arena Trek, ubicado en Trejos Montealegre, Escazú, 2) Iron Fit by Arena Trek en Liberia, Guanacaste y 3) Arena Trek Express en la Plaza Madrid en Concepción de Tres Ríos. (López Grazioso, 2015)

2.1.2. Perfil de la compañía

Arena Trek es una compañía que ofrece como servicio principal el gimnasio, en el cual se brinda una combinación de entrenamiento cardiovascular y peso integrado.

Esto se logra a través una variedad de clases grupales y programas deportivos con el fin de que sus clientes alcancen sus objetivos de *fitness*, pérdida de peso y aumento de masa muscular.

2.1.3. Misión

“Activar y transformar vidas promoviendo la salud y el bienestar tanto individual como grupal en un lugar donde transpira calidad humana con tecnología de punta y con un personal altamente calificado.” (Grupo Arena Trek, 2014)

2.1.4. Visión

“Posicionarnos como el mejor gimnasio a nivel nacional e internacional.” (Grupo Arena Trek, 2014)

2.1.5. Valores

Arena Trek tiene dentro de sus principales valores, los siguientes:

- "Pasión: Lo que hacemos y lo que somos, nos ilusiona, nos energiza, nos divierte y nos inspira para dar lo mejor de nosotros siempre.
- Responsabilidad: Somos la causa de lo que somos, de lo que hacemos y de lo que tenemos.
- Servicio: Vivimos y nos realizamos a través de servir a nuestros usuarios, a nuestros compañeros y a nosotros mismos.
- Ser y Honrar Nuestra Palabra: Somos los que decimos y honramos nuestra palabra, cumpliendo y respetando los compromisos que asumimos.
- Creatividad: Generamos ideas innovadoras y originales que garantizan nuestro éxito." (Grupo Arena Trek, 2014)

2.1.6. Objetivos corporativos

Con respecto al servicio que se brinda:

- Garantizar la calidad del servicio a sus clientes.

- Ir a la vanguardia en el servicio y programas de ejercicio/entrenamiento.
- Promover políticas de entrenamiento sanas y seguras para sus clientes.

Con respecto el desarrollo de la empresa:

- Expandir la marca Arena Trek a nivel nacional e internacional.
- Aumentar la cantidad de gimnasios dentro y fuera de Costa Rica, con el uso de la franquicia.
- Desarrollar un instituto de capacitación para estudiantes en el área del deporte y ciencias de la salud.

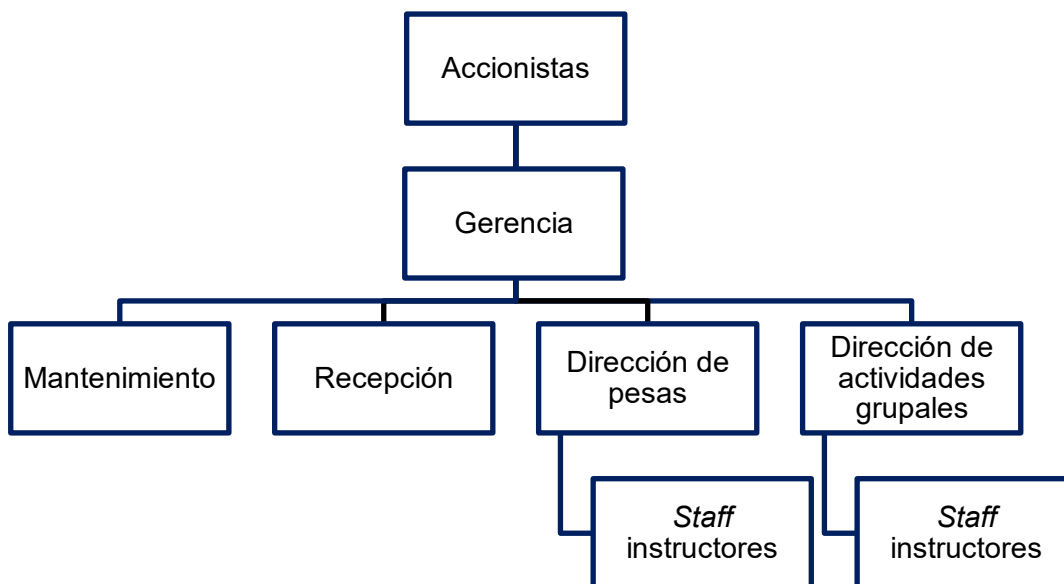
Con respecto a la comunidad:

- Mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona.
- Contribuir con el desarrollo de profesionales que puedan ingresar al mercado laboral del *fitness*.

2.1.7. Estructura organizacional

2.1.7.1. Organigrama

Figura 2.1. Organigrama de Arena Trek



Fuente: Elaboración propia (Grupo Arena Trek, s.f.)

Como se puede observar en la ilustración anterior los accionistas se ubican en la cúspide de la estructura organizacional de la compañía, seguido se encuentra la gerencia del gimnasio, la cual está a cargo del señor Carlos López Grazioso, quien a su vez tiene bajo su responsabilidad las áreas de mantenimiento, recepción, dirección de pesas y dirección de actividades grupales.

En el departamento de mantenimiento se encuentran tres personas, quienes realizan la limpieza y mantenimiento de todo el gimnasio.

El área de recepción está integrada por cuatro personas, quienes se distribuyen, dos en el turno de la mañana y dos en el de la tarde.

La dirección de pesas está a cargo de uno de los 25 de instructores, de los cuales 12 son instructores fijos.

Por otro lado, Arena Trek cuenta con la dirección de actividades grupales, que está compuesta por 13 instructores altamente capacitados en sus respectivas clases y en el manejo de grupos de personas.

Al considerar los instructores de planta y los de las clases grupales, Arena Trek cuenta en total con 25 personas que trabajan como instructores en el gimnasio.

Lo que se refiere a contabilidad y mercadeo se realiza con formato de *outsourcing*.

2.2. Descripción de la estrategia de mercadeo actual

2.2.1. Posicionamiento de la empresa

El posicionamiento de marca de Arena Trek, toma como base el significado de su nombre; la palabra “Arena”, significa lugar donde se realizan competencias y la palabra “Trek”, quiere decir variedad de competencias en un mismo lugar. Por lo que, el gimnasio se posiciona como un sitio que ofrece una variedad de disciplinas deportivas a sus clientes, centralizadas en sus instalaciones.

Arena Trek ha trabajado su posicionamiento a través de diversos medios y ha creado una imagen de buen servicio, solidez y calidad. Estos tres pilares son la base de lo que ofrece la marca.

El reconocimiento de Arena Trek en el ámbito nacional, lo posiciona como pionero en la constante búsqueda de servicios de calidad a través de la implementación de nuevas y actuales modalidades de entrenamiento físico.

El gimnasio cuenta con instructores muy calificados en su área, e incluso muchos tienen certificaciones internacionales en distintas disciplinas de ejercicio.

2.2.2. Estrategias de servicio al cliente

La principal estrategia de servicio es la de precio bajo, esto se logra a través de la economía de escala, al tener un volumen alto de clientes entre los que se distribuyen los costos fijos. Se busca que el valor percibido sea alto con respecto al precio, principalmente cuando se compara con otros centros de acondicionamiento físico en la zona.

Arena Trek plantea varias estrategias de servicio al cliente, por ejemplo, siempre cuenta con personal disponible para atender a los usuarios cuando lo requieran, ya sea en recepción o en el área de ejercicio cardiovascular y pesas. Adicionalmente, se dispone de instructores específicos para las clases grupales.

El servicio de recepción labora dos turnos de lunes a viernes, y un turno los fines de semana. El personal de esta área es bilingüe y con experiencia en el negocio del *fitness*.

El servicio al cliente en Arena Trek, además de considerar el trato general y la cordialidad, se esfuerza por ofrecer servicios adicionales que mejoren la experiencia de sus consumidores.

Uno de los servicios extra que resalta frente a sus competidores es la guardería infantil, ubicada en sus instalaciones, la cual cuenta con personal capacitado, cuyo objetivo es facilitar la práctica deportiva de sus clientes.

Para evaluar el servicio de sus clientes, Arena Trek realiza una encuesta de satisfacción por internet cada seis meses, la cual se le envía de manera electrónica a todos sus clientes, esto para medir la calidad de sus servicios. Por motivo de confidencialidad no se tuvo acceso a los resultados de esta encuesta.

2.2.3. Segmentación

Las estrategias de segmentación utilizadas por Arena Trek para definir su mercado meta son cuatro; la geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

2.2.3.1. Segmentación geográfica

Como parte de la segmentación geográfica, su estrategia involucra a todas las personas que residen o laboran en la provincia de San José, en específico en el cantón de Escazú en sus distritos Central, San Rafael y San Antonio, ya que su ubicación y alcance abarca principalmente este sector.

2.2.3.2. Segmentación demográfica

A nivel demográfico, el gimnasio Arena Trek toma en cuenta en su estrategia a la población del sector socio económico de clase media- media/alta y alta, dejando de lado al sector de clase baja y media baja, además toma en cuenta distintas ocupaciones ya sean profesionales, amas de casa y estudiantes, con rangos de edad desde los 15 a los 65 años.

2.2.3.3. Segmentación psicográfica

A nivel psicográfico, resalta la necesidad del mercado de proyectar un estatus social, de solvencia económica y de recibir un servicio de calidad que evolucione al ritmo del mercado.

2.2.3.4. Segmentación conductual

La estrategia conductual está enfocada en la frecuencia de uso del servicio, comportamiento de compra y actividades de ocio del mercado, con el fin de saber

cómo interactúa el cliente con el servicio y cuáles son realmente los intereses que determinan su comportamiento de compra.

2.2.4. Mercado meta actual

2.2.4.1. A nivel demográfico

El rango de edad que abarca el mercado meta, principalmente debido a la variedad de los servicios, es amplio y va desde los 15 hasta los 65 años. Habitan y/o trabajan en la zona de Escazú, en las cercanías de Arena Trek o les queda en el camino a casa y/o al trabajo.

2.2.4.2. A nivel socio-económico

El mercado meta se ubica en un sector socio-económico de clase media-media/alta y alta, conformado por profesionales, amas de casa y estudiantes; quienes invierten en su salud y belleza física.

2.2.4.3. A nivel psicográfico

Personas con gustos exigentes y refinados, tienen acceso a información actual y esperan que los servicios que adquieren evolucionen al mismo ritmo que el mercado.

Tienen o desean incluir el ejercicio y una buena alimentación como parte de su estilo de vida, ya que están conscientes de la importancia de proyectar una imagen de prosperidad y solvencia económica en el círculo social en el que se desenvuelven, así como lucir saludable y bien estéticamente.

Se destacan características particulares de los clientes para los segmentos de servicios de Arena Trek:

- Actividades grupales: En especial utilizado por mujeres, amas de casa y ejecutivas. Incluye servicios que les permitan traer a sus hijos e introducirlos en el mundo del *fitness* infantil mientras ellas se ejercitan.

(Servicios que incluye: Body Combat, Body Jam, Body Pump, Body Balance, Boot Camp, Power Jump, resistencia aeróbica, baile popular, *step*, ciclismo estacionario y gimnasia olímpica para niños).

- Mente, cuerpo y tecnología: Hombres y mujeres con una capacidad adquisitiva un poco más alta que la media general del gimnasio y que buscan mantener una vida física y mentalmente balanceada. Suelen inclinarse por actividades de corta duración, pero de mucha efectividad en todos los niveles. (Servicios que incluye: Pilates en máquinas Reformer grupales e individuales, Pilates en estudio privado, clases de yoga y Pilates, clases de *belly dance*, acrobacias en tela, Power Plate Studio, laboratorio de pruebas fisiológicas para mejorar y evaluar la capacidad de entrenamiento).
- Pesas y musculación: Hombres desde los 17 años, su principal interés es mantener una apariencia juvenil con una figura atlética y musculosa, casi no participan en las otras áreas del gimnasio. (Servicios que incluye: Área de pesas y ejercicio cardiovascular, ciclismo estacionario, laboratorio de pruebas fisiológicas para mejorar y evaluar la capacidad de entrenamiento).
- Médica y spa: Hombres y mujeres mayores de 25 años que poseen capacidad adquisitiva más alta que la media del gimnasio y buscan asesoría personalizada de profesionales en el área del *fitness*, como entrenadores personales, nutricionista, masajes y exigen maquinaria de última tecnología. Su aspiración radica en mantener una apariencia juvenil. (Servicios que incluye: Nutricionista, laboratorio de pruebas fisiológicas para mejorar y evaluar la capacidad de entrenamiento, servicio de entrenamiento personal, área de pesas y ejercicio cardiovascular).

2.2.5. Mezcla de mercadeo actual

2.2.5.1. Servicio

Arena Trek ofrece una serie de servicios a sus clientes, algunos incluidos dentro de la mensualidad regular y otros con costo adicional.

El servicio de gimnasio incluye el uso de las instalaciones donde se encuentra el área de ejercicio cardiovascular y el área de pesas con equipo biomecánico, poleas y peso libre, el diseño del plan de entrenamiento de forma periódica, clases grupales, servicio de guardería (Lunes a viernes de 8am a 11am) y parqueo.

Los servicios de Arena Trek, están divididos en cuatro grupos principales:

- Actividades grupales: Servicios que incluye: Body Combat, Body Attack, Body Balance, Body Pump, Body Jam y CX Worx, como parte de las clases con certificación internacional. Además, otras disciplinas como resistencia aeróbica, baile popular, *step*, ciclismo estacionario, gimnasia olímpica para niños, Boot Camp y Power Jump.

Además, se ofrecen clases tradicionales de resistencia aeróbica, baile latino y popular, yoga, Pilates, entre otras.

En esta categoría de servicio, Arena Trek posee una ventaja competitiva al ser el único gimnasio en el país con certificación internacional Les Mills, la cual permite que el gimnasio pueda impartir una variedad de programas de entrenamiento:

- Body Combat: Programa de entrenamiento basado en artes marciales, con movimientos derivados del Karate, Boxeo, Tae Kwon Do, diseñado para aumentar la resistencia cardiovascular y quemar muchas calorías.
- Body Attack: Es un programa de entrenamiento cardiovascular, diseñado para aumentar la fuerza y resistencia. Es inspirado en varios deportes con movimientos aeróbicos de fuerza y estabilización.
- Body Balance: Es un programa de entrenamiento inspirado en el Yoga, el Tai Chi y Pilates, diseñado principalmente para mejorar la flexibilidad y la fuerza; también trabaja la parte espiritual buscando la armonía y equilibrio en las personas.
- Body Pump: Es una clase con barra y discos, en sesiones de 60 minutos para trabajar distintos músculos del cuerpo.

- Body Jam: Programa de entrenamiento cardiovascular, basado en el baile y distintos movimientos en sesiones de 55 minutos.
- CX Worx: Es un entrenamiento ideal para endurecer la zona abdominal y glúteos, y ayuda a prevenir lesiones ya que fortalece el cuerpo. (Programas, s.f.)
- Mente, cuerpo y tecnología. Servicios que incluye: Pilates en máquinas Reformer grupales e individuales, Pilates en estudio privado, clases de yoga y Pilates, clases de belly dance, acrobacias en tela, Power Plate Studio, laboratorio de pruebas fisiológicas para mejorar y evaluar la capacidad de entrenamiento.
- Pesas y musculación. Servicios que incluye: Área de pesas y ejercicio cardiovascular, ciclismo estacionario, laboratorio de pruebas fisiológicas para mejorar y evaluar la capacidad de entrenamiento.
- Médica y spa. Servicios que incluye: Nutricionista, laboratorio de pruebas fisiológicas para mejorar y evaluar la capacidad de entrenamiento, servicio de entrenamiento personal, área de pesas y ejercicio cardiovascular. En este servicio resalta el uso de una máquina llamada In Body, utilizada en el diagnóstico y análisis de la composición del cuerpo humano. También Arena Trek, posee un equipo especializado llamado Power Plate, el cual consiste en una máquina, con dispositivos de vibración utilizados para realizar distintos ejercicios corporales.

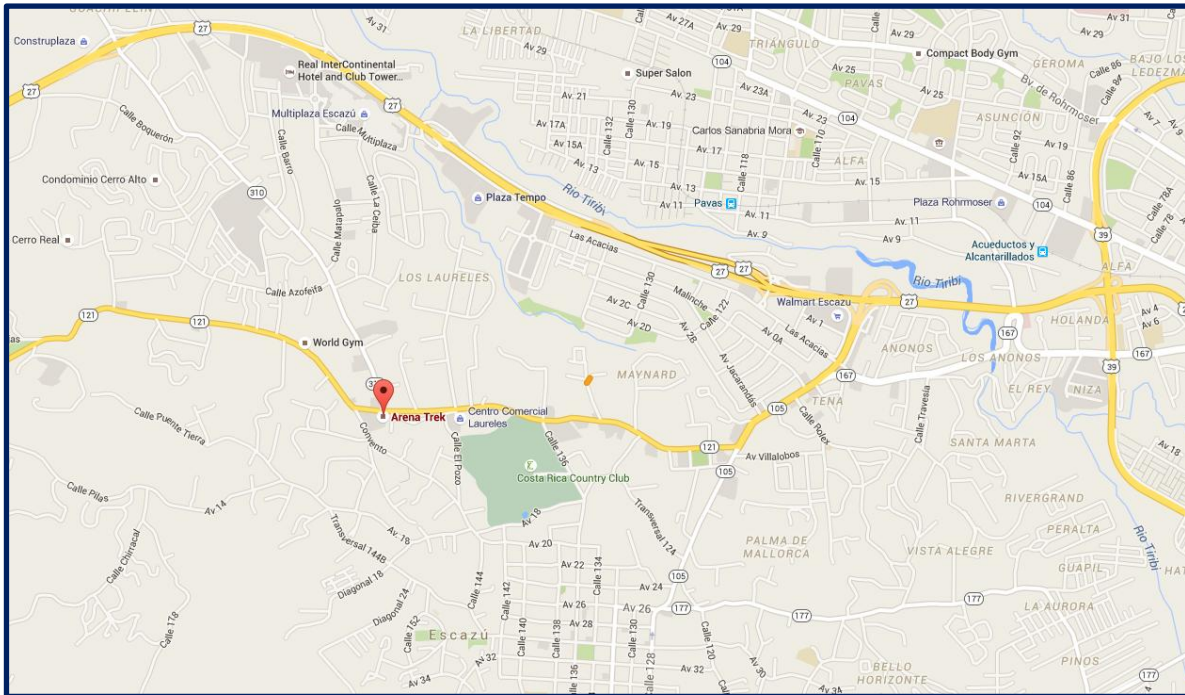
Otros servicios adicionales que ofrece Arena Trek, son Arena Runners, el cual consiste en un grupo de clientes del gimnasio el cual entrena y participa en distintas competiciones de atletismo.

También se destaca el Centro de Formación de Instructores, en el cual se imparten clases a personas interesadas en ser formadas como instructores profesionales.

2.2.5.2. Plaza

El gimnasio Arena Trek se encuentra localizado en el centro comercial La Paco, en San Rafael de Escazú. A continuación, se muestra su ubicación en el mapa: (Google, 2016)

Figura 2.2. Plaza de Arena Trek



Fuente: (Google, 2016)

Características de la ubicación:

- San Rafael de Escazú se caracteriza por ser una zona que combina un crecimiento urbano y comercial, que se ha desarrollado en los últimos años. Lo cual beneficia a los comercios por el aumento en la afluencia de gente, pero también incrementa la competencia.
- Es un cantón con uno de los mejores índices de desarrollo humano en Costa Rica y un poder adquisitivo mayor. Además, posee uno de los porcentajes más altos de población extranjera con residencia.

- La ubicación de Arena Trek, es uno de los puntos clave de ingreso a Guachipelín, Escazú, lo que le da una gran exposición debido al tránsito de personas y vehículos, y a la cercanía a carreteras como Ruta 27, lo cual brinda facilidad de acceso a sus clientes y facilita el tránsito hacia las zonas residenciales y corporativas cercanas al gimnasio.
- Además, como se puede observar en el mapa el Gimnasio Arena Trek se encuentra cerca de comercios importantes en la zona oeste de la capital, tales como Multiplaza Escazú, PriceSmart, Costa Rica Country Club, Centro Corporativo Grupo Roble, Centro Corporativo El Cedral, Hotel Real Intercontinental, entre otras empresas.

Arena Trek ha estado expandiendo su negocio a diversas localidades actualmente, cuenta con tres establecimientos adicionales al ubicado en centro comercial La Paco: 1) Fitness Evolution by Arena Trek, ubicado en Trejos Montealegre, Escazú, 2) Iron Fit by Arena Trek en Liberia, Guanacaste y 3) Arena Trek Express en la Plaza Madrid en Concepción de Tres Ríos.

2.2.5.3. Precio

La administración de Arena Trek utiliza elementos de la estrategia de precios basada en costos, ya que la compañía trabaja con una economía de volumen, que le permite reducir los costos por cliente y ofrecer un precio bajo. Además, se consideran las tarifas de la competencia como referencia y para conocer el mercado y sus rivales.

El precio accesible que ofrece la empresa le permite tener una percepción de una buena relación costo-beneficio para sus clientes, en la cual pagan poco, y reciben a cambio un servicio de calidad.

Arena Trek tiene una estrategia de precios con diferentes periodicidades y para clientes con diversas características. Estas tarifas se explican a continuación:

- Mensual individual: Es la más común de las membresías, cubre el mes de uso del gimnasio y sus servicios básicos.

- Mensual familiar: Membresía con la cual una familia o parte de ella podrá asistir al gimnasio con una mejor tarifa por persona.
- Mensual estudiantil: Reciben un precio inferior a la tarifa normal.
- Trimestral, semestral y anual: Incluye el disfrute de los servicios del gimnasio por tres, seis o doce meses, lo que permite al cliente obtener un menor precio mensual. Estas tarifas aplican a nivel individual, de pareja, estudiantil y familiar.
- Temporal: Esta membresía es para quienes visitan la zona por unos días, no requiere el pago de matrícula y se puede disfrutar en un periodo desde un día hasta un mes.
- Tarjeta de clases: Opción de pagar 10 o 15 clases grupales con vencimiento en un mes y medio, y no incluye el pago de matrícula.
- Cargos automáticos: Al suscribir la tarjeta de débito o crédito el cliente recibe una tarifa preferencial y se despreocupa del pago cada mes.
- Corporativa: Suele negociarse con cada empresa, varía de acuerdo a la cantidad de personas y a las condiciones de la contratación.
- Nutricionista: Servicio adicional a la membresía, e incluye asesoría nutricional y medición corporal.
- Pilates Reformer: Servicio adicional a la membresía regular, se cobra según la cantidad de clases.

En la siguiente tabla se muestran los precios de las membresías, así como del nutricionista y Pilates Reformer:

Figura 2.3. Precios de las membresías de Arena Trek

Membresía Gimnasio Arena Trek	Precio
Matricula (Individual/Familiares/Estudiantes)	Ø25.000
Mensual (Individual)	Ø29.000
Trimestre (Individual)	Ø78.000
Semestre (Individual)	Ø147.500
Anualidad (Individual)	Ø275.000
Mensual (Familiares/Estudiantes)	Ø28.000
Trimestre (Familiares/Estudiantes)	Ø74.000
Semestre (Familiares/Estudiantes)	Ø142.000

Anualidad (Familiares/Estudiantes)	Ø265.000
Mensual (Temporal)	Ø35.000
Quincenal (Temporal)	Ø22.000
Semanal (Temporal)	Ø18.000
Diario (Temporal)	Ø8.500
Tarjeta de clases 10 clases	Ø30.000
Tarjeta de clases 15 clases	Ø35.000
Anual (pareja)	Ø450.000
Cargos automáticos	Ø26.000
Nutricionista	Ø18.000
Pilates Reformer por clase	Ø5.000
Corporativa	Según negociación

Fuente: (Grupo Arena Trek, s.f.)

2.2.5.4. Promoción

La promoción es manejada bajo el modelo de *outsourcing*, la compañía contratada se encarga de implementar toda la estrategia de promoción. La mezcla de promoción actual está compuesta de cuatro elementos: publicidad, promoción de ventas, mercadeo directo y relaciones públicas.

2.2.5.4.1. Publicidad

Arena Trek utiliza principalmente medios BTL o alternativos de publicidad, que le permiten ser eficiente, sin tener que desembolsar grandes cantidades de dinero. También, usa algunos medios masivos, que contribuyen a alcanzar un público más amplio.

En medios alternativos, las plataformas digitales le han permitido llegar a su mercado meta de manera directa, por medio de redes sociales como Facebook y Twitter, y en otros como *Google Ads*.

Asimismo, se pauta en vallas publicitarias y pantallas de taxi, ambos métodos implementados en el cantón de Escazú, esto para aumentar el posicionamiento de la marca, al aprovechar el flujo de personas que circula o reside en la zona.

La radio es el principal medio de publicidad masiva. Se pauta en la Cadena Radial Costarricense (CRC) en distintas de sus emisoras, a través de canjes de membresías para sus empleados.

Arena Trek busca aprovechar el potencial de su ubicación y su cercanía con locales como Multiplaza Escazú y Costa Rica Country Club, a través de publicidad en pantallas gigantes, a cambio de la realización de actividades deportivas en esos lugares con personal e instructores del gimnasio.

2.2.5.4.2. Promoción de ventas

Arena Trek basa su promoción de ventas en las temporadas del año, para captar nuevos clientes. Las principales promociones utilizadas son:

- 50% de descuento en matrícula.
- Matrícula gratis.
- Promoción de matrícula gratis para nuevo cliente, si es referido por un cliente actual.
- Promociones en fechas especiales: descuento para estudiantes durante el mes de enero, descuentos en vacaciones de verano (junio/julio).

Por otro lado, Arena Trek realiza convenios corporativos con el objetivo de ofrecer a sus clientes promociones y descuentos de los productos y servicios de sus aliados, a cambio sus asociados realizan publicidad en el gimnasio. Actualmente se tienen alianzas con Adidas, Laboratorios Echandi, Hotel Montaña de Fuego, entre otros.

2.2.5.4.3. Relaciones públicas

La marca ha trabajado para establecer buenas relaciones con Televisora de Costa Rica, y ser un punto de referencia en temas de salud y ejercicio. Se han realizado entrevistas y artículos de internet del canal o transmitidos en noticieros.

Adicionalmente un grupo de instructores y clientes destacados participan en el programa de televisión Buen Día, en donde imparten clases de alguna disciplina en vivo.

2.2.5.4.4. Mercadeo directo

Arena Trek posee una base de datos con información personal de sus clientes, la cual utiliza para informar sus promociones, comunicarse en ocasiones especiales y para re-captación de clientes desertores. Para este propósito, la marca posee un sistema de envío masivo de correos electrónicos.

2.2.5.5. Pruebas físicas

El gimnasio Arena Trek posee cuatro áreas definidas: áreas de pesas, área de aeróbicos y grupales, área de mantenimiento y recepción. Cuenta con dos plantas, en la primera se encuentra la zona de musculación y pesas, y en la segunda las salas de clases grupales.

La zona de pesas es un área exclusiva para trabajar ejercicio de contra resistencia y las máquinas están separadas por al menos medio metro de distancia. Las bicicletas estacionarias son las únicas máquinas que se encuentran en la segunda planta ya que son utilizadas para las clases grupales.

A las máquinas se les brinda mantenimiento constante con el fin de conservarlas en buen estado, son de color gris y negro.

Las paredes son de color blanco y las columnas de color anaranjado, no hay saturación de anuncios, ni carteles. Las paredes de los baños y vestidores son de color gris, igual que el resto de las instalaciones y no cuenta con ningún decorado en las paredes.

La iluminación durante el día es natural, ya que cuenta con entradas de luz en las instalaciones. Existe un sistema de ventilación de rejillas en determinados puntos del gimnasio.

Los instructores tienen una excelente presentación, utilizan uniformes patrocinados por la marca Adidas.

La música del gimnasio varía según el tipo de actividad, si son ejercicios de alta intensidad la música es más rápida, el tipo de música es electrónica, *dance*, *house*, *funky* o *progressive*.

2.2.5.6. Personas

Se cuenta con cuatro recepcionistas, dos de ellas trabajan en la mañana y las otras dos en la tarde. Se pueden describir con buena presencia, conocedoras del *fitness*, orientadas al servicio al cliente y conocimiento bilingüe.

Arena Trek cuenta con 12 instructores de planta como personal fijo y 13 instructores para las clases de aeróbicos y ejercicios grupales, a los cuales se les considera proveedores de servicios profesionales y se les paga por hora.

A los instructores se les solicita cumplir con los siguientes requisitos:

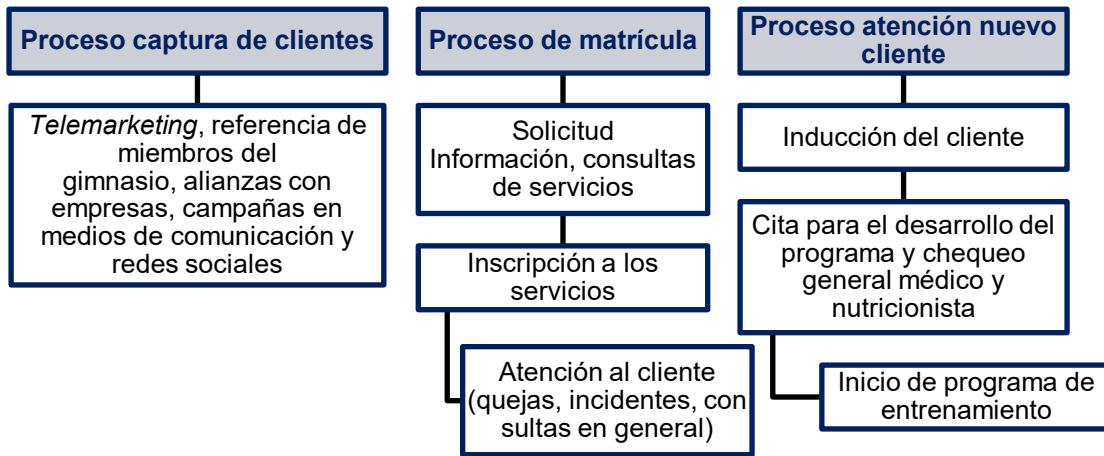
- Experiencia comprobable en su área específica.
- Título de educador físico, o cualquier otro título relacionado con entrenamiento físico.
- Los instructores deben estar certificados por Les Mills para las clases que imparten de Body Attack, Body Combat, Body Balance, Body Pump, Power Jump y CX Worx.

2.2.5.7. Procesos

Los procesos se dividen en dos grandes partes, uno es la gestión de clientes que incluye el proceso de captura de clientes, el proceso de matrícula y el proceso de atención a nuevos clientes. En la otra parte se muestra la gestión operativa, la cual se divide en tres procesos, actividades grupales, actividades de musculación y pesas, y área médica y spa.

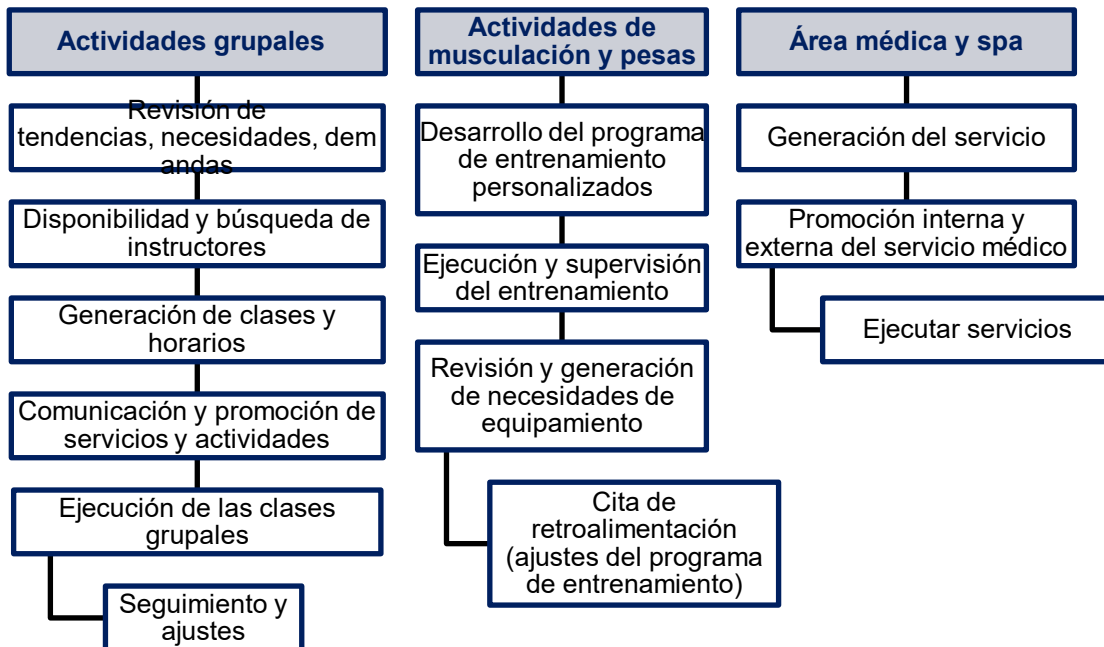
A continuación, se muestran los procesos:

Figura 2.4. Proceso de gestión de clientes



Fuente: Elaboración propia (Grazioso, 2016)

Figura 2.5. Proceso de gestión operativa



Fuente: Elaboración propia (Grazioso, 2016)

En el capítulo 3 se estudiarán más a profundidad los procesos actuales de Arena Trek con el fin de conocer cada uno de los pasos en los distintos procesos.

2.3. Proveedores

Los proveedores de Arena Trek se dividen en proveedores de servicios como los instructores y personal miscélanco, y proveedores de equipo para gimnasios y su respectivo mantenimiento.

- Proveedores de servicios profesionales: La empresa cuenta con 13 instructores, quienes imparten las clases grupales.
- Life Fitness: Fabricante de equipo de *fitness* más vendido a nivel mundial, posee la confianza de sus clientes por sus productos de calidad y durabilidad. Esta empresa tiene 40 años de existir en el mercado y posee más de 400 productos, lo que le ha permitido ser el líder mundial en la industria.
- CICADEX S.A (Consortio Interamericano Caribe de Exportación Sociedad Anónima): Empresa líder en el mercado de implementos y artículos deportivos en Costa Rica, la cual tiene más de 30 años de ofrecer sus productos. Cuenta con cuatro divisiones: Pioneer, Cicadex Fitness Line, Cicadex Médica y Cicadex Superficies Deportivas.
- SerTec Gym: Empresa de mantenimiento preventivo y reparaciones de equipos de gimnasios, que ofrece un servicio mensual o trimestral de chequeo, lubricación, limpieza y calibración de las máquinas.

2.4. Competencia

Los competidores directos son: Multispa, World Gym, Balance Center Escazú, Gimnasio Brujas en Forma, Think Big Gym, In Balance Fitness Studio, Fit Kinetics; los cuales se encuentran ubicados en la zona de Escazú.

Como parte de la competencia indirecta, están los centros de CrossFit, atletismo y otras disciplinas deportivas. Se abarcará más a profundidad la competencia en el estudio de *benchmarking*.

Figura 2.6. Principales competidores

Competidor	Descripción general	Principales servicios	Ubicación
Multispa Escazú	El más grande centro de entrenamiento y salud en Costa Rica	Clases grupales, entrenamiento personal, programas especializados, clubes de natación, ciclismo y atletismo	Costado norte de Multiplaza en Escazú
World Gym	El gimnasio con excelente edificio, instalaciones, ventilación y amplio parqueo	Clases grupales, áreas cardiovasculares, pesas, baile. Área de cuidado para los niños. Piscina de cuatro carriles	400 metros oeste de La Paco, Escazú
Balance Center	Uno de los gimnasios más novedosos	Pilates, entrenamientos funcionales, nutrición, fisioterapia, yoga y <i>personal training</i>	300 metros oeste de la entrada principal de Multiplaza, Guachipelín, Escazú

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1. Análisis del entorno

3.1.1. Interno

3.1.1.1. Recursos tangibles

3.1.1.1.1. Recursos físicos

Arena Trek no tiene local propio, sin embargo, ha mantenido su relación con el centro comercial La Paco desde 1998. Cuenta con activos fijos como equipo y mobiliario, que ha adquirido y renovado durante sus años de funcionamiento.

3.1.1.1.2. Recursos financieros

Los detalles de la información financiera son confidenciales. Se conoce que no se tienen deudas y que sus flujos de efectivo son positivos, lo que demuestra liquidez y estabilidad económica.

3.1.1.2. Recursos intangibles

3.1.1.2.1. Capital humano e intelectual

Trabajan 12 instructores de planta debidamente certificados, encargados del servicio directo a los clientes. El gerente participa como instructor, lo que le permite a la administración conocer mejor a sus usuarios; además, vigila de cerca la competencia directa e indirecta.

3.1.1.2.2. Marca, imagen y reputación de la empresa

La marca Arena Trek está bien posicionada en el mercado, destaca su solidez y años de experiencia en la industria del ejercicio.

3.1.1.2.3. Relaciones comerciales

Posee alianzas estratégicas con cooperativas, empresas y asociaciones, que buscan el beneficio mutuo, al ofrecer descuentos y dar publicidad. Adidas, Laboratorios Echandi, Hotel Montaña de Fuego y Plaza Roble son algunos de sus aliados.

3.1.1.3. Manejo de riesgos

Una empresa debe tomar en cuenta riesgos internos y externos, y mantener una cultura preventiva para brindar la mayor seguridad a sus clientes y activos. Como parte del contrato de servicio al momento de matricular los clientes firman las cláusulas que exoneran al gimnasio de responsabilidad ante lesiones y accidentes provocados por negligencia del cliente.

Por otro lado, Arena Trek forma parte del centro comercial La Paco, el cual posee una póliza que cubre a los comercios de sus instalaciones de paro de actividades del negocio, robo, responsabilidad civil de explotación, responsabilidad civil locativa y daños materiales.

El gimnasio también cuenta con una póliza propia que protege sus maquinarias y equipo, al igual incluye responsabilidad civil para eventos fuera del gimnasio, y responsabilidad civil ante terceros para accidentes de los clientes o instructores.

3.1.2. Externo

3.1.2.1. Regulación y legislación

Los centros de acondicionamiento físico están regulados por el Ministerio de Salud y el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER).

En el 2007 entró a regir el Manual de Normas para la Habilitación de Centros de Acondicionamiento Físico, que busca establecer los requisitos mínimos para prestar servicios deportivos y de ejercicio.

Los gimnasios deben estar pendientes de los cambios en la legislación. Las decisiones del Ministerio de Salud y el ICODER, en materia de acondicionamiento físico, podrían aumentar o disminuir las ventas de la industria. La flexibilización de los requisitos o campañas promocionales del ejercicio mejorarían el panorama de los gimnasios, mientras que condiciones más estrictas podrían traer consecuencias negativas.

3.1.2.2. Necesidades del mercado

Con el crecimiento de la industria del *fitness* surgen nuevas formas de realizar ejercicio que se salen del esquema del gimnasio tradicional, muchos de ellos enfocados en disciplinas alternativas.

En los últimos años el atletismo ha crecido considerablemente, en promedio se suscriben en carreras 13 mil personas por año, con un aumento estimado de 200 participantes para el 2016. Esta disciplina es atractiva por lo accesible y fácil que resulta su entrenamiento, ya que, no requiere del pago mensual para la práctica constante.

El CrossFit tiene aproximadamente cuatro años de estar en el país, este sistema de entrenamiento exige intensidad y disciplina por medio de programas de alto rendimiento. En el país hay 23 centros certificados e inscritos a la red de *boxes* de CrossFit. Sin embargo, los establecimientos no certificados también han mostrado un crecimiento.

3.1.2.3. Tendencias del mercado

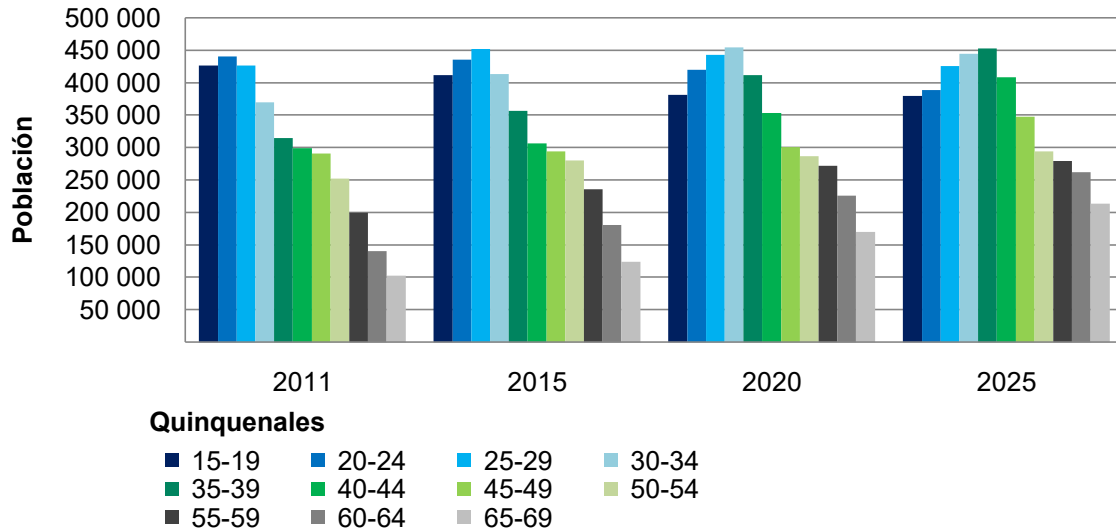
3.1.2.3.1. El ambiente demográfico

En Costa Rica se espera un envejecimiento de la población, para el 2020 el INEC estima que las edades dominantes estarán entre los 30 y 34 años, seguidos por el rango de 25 a 29, y en tercer lugar de 20 a 24. (INEC, 2015)

Se destacan dos oportunidades para los gimnasios; una población adulta joven que busca mantenerse atractiva; y un segmento que envejece y requiere el

ejercicio por motivos de salud. Ambos segmentos con un poder adquisitivo que se mantiene o aumenta.

Figura 3.1. Costa Rica población total por años quinquenales y grupos quinquenales de edad



Fuente: Elaboración propia (INEC, 2015)

3.1.2.3.2. El entorno sociocultural

La sociedad costarricense se ve influenciada por nuevas políticas económicas, tendencias globales y un mayor acceso a la información, esto provoca cambios en los valores fundamentales, se habla de comportamientos más competitivos e individualistas.

Los cambios se dan en muchos casos por nuevas políticas económicas, pasando a una visión del país de economía de mercado, y disminuyendo el papel del Estado, la sociedad costarricense que considera la solidaridad como uno de sus valores fundamentales ha adoptado en muchos casos valores individuales como la competitividad, y el egoísmo. (Estado de la Nación, 2015)

Hay cambios socioculturales evidentes, como la estructura familiar, el aplazamiento de la edad para casarse, el aumento de las uniones consensuales y de los divorcios, y el crecimiento paulatino de las personas solteras.

Los estereotipos han causado que, cada vez un mayor porcentaje de la población gaste parte de sus ingresos en intentar cumplir estándares de belleza, por lo que se incrementa el mercado del *fitness*, así como la industria de servicios y suplementos nutricionales, programas para bajar de peso, y productos de belleza.

La imagen corporal de la mujer es un aspecto criticado, ya que constantemente la publicidad muestra una figura estilizada y perfecta, provocando que una cantidad mayor de mujeres no se sienta a gusto con su cuerpo. Esto se ha extendido a los hombres más recientemente.

3.1.2.3.3. El ambiente económico

Costa Rica ha sufrido una caída en la calificación del riesgo país debido al déficit fiscal y al endeudamiento. Cualquier reforma fiscal que intente mejorar esta situación tendría una repercusión en el balance de los ingresos y gastos de la población.

El comportamiento de la inflación es decreciente y no se debe a políticas monetarias restrictivas del Banco Central, sino a la baja mundial del precio en materias primas como el petróleo (Programa Macroeconómico 2016-2017, s.f.). El país presenció la inflación más baja de los últimos 40 años y el IPC (Índice de Precios al Consumidor) registrado a finales del 2015 fue de 0.19%.

La economía creció un 2.8% en términos reales, en donde se identifica un progreso en sectores como el turismo, servicios en general e informática. Además, la demanda externa de bienes y servicios decreció y la interna aumentó. El desempleo es del 9% debido a la falta de correspondencia entre la oferta y la demanda de profesionales.

Según el Estado de la Nación, en los últimos 26 años, la estructura económica en Costa Rica ha sufrido una transformación, los servicios profesionales fueron los que más crecieron, mientras que las actividades asociados a trabajos manuales se contrajeron.

La tasa de participación laboral masculina se mantiene alta, explicado por una participación de la mujer en tareas no remuneradas como labores domésticas o cuidados de enfermos. (Estado de la Nación, 2015)

3.1.2.4. Crecimiento del mercado

La industria del *fitness* está en auge; el crecimiento se ha hecho evidente principalmente en centros de ciudad, zonas residenciales y empresariales, que tienen un mayor desarrollo demográfico y económico. En este aumento de centros de acondicionamiento han participado tanto gimnasios ya establecidos con nuevos locales como nuevos competidores.

Debido a que la demanda por servicios de ejercicio físico ha crecido de manera rápida y constante, se han abierto oportunidades para diversas disciplinas, que hacen el mercado más complejo y variado. La cantidad de opciones es amplia e incluye centros de yoga, Pilates, gimnasia, entrenamiento funcional, entre otros.

3.1.2.5. Factores críticos para el éxito

Los aspectos fundamentales que influyen en la decisión de matrícula y en la fidelidad hacia un gimnasio son: la conveniencia de la ubicación, la calidad del servicio y el conocimiento de los instructores, el estado de las instalaciones y la maquinaria, los horarios y el precio de la membresía.

3.2. Análisis FODA

3.2.1. Fortalezas

- Ubicación del negocio en una zona geográfica privilegiada por un entorno de constante flujo de personas, debido a la cercanía de residencias y centros comerciales y empresariales.
- Amplia variedad de clases grupales y disciplinas exclusivas. Único gimnasio certificado para clases Les Mills.
- Sólida imagen corporativa y de marca, que reconoce su prestigio y calidad.
- Precios accesibles y buena relación precio valor.
- Oferta de servicios para diferentes segmentos de mercado.
- Instructores con conocimiento deportivo certificado y experiencia.
- Años de participación en el mercado del *fitness*, lo que le da experiencia y ventaja para desarrollar e innovar.
- Servicio adicional de guardería.
- Buena liquidez debido a cero endeudamientos, que le permite el acceso a financiamiento para crecer.

3.2.2. Oportunidades

- Apertura de nuevos centros de oficinas y negocios cercanos al gimnasio que aumenta el flujo de personas en la zona.
- Esfuerzos de comunicación del Ministerio de Salud y de la Caja Costarricense del Seguro Social para promover estilos de vida saludables.
- Apertura de nuevos gimnasios a través más locales propios y/o el modelo de franquicia, en lugares con potencial económico y demográfico.

3.2.3. Debilidades

- Espacio físico limitado y con pocas posibilidades para ampliar el local. Además, de la mala distribución actual.
- Parqueo insuficiente en horas pico.

- Ausencia de piscina en comparación con algunos de sus competidores.
- Falta de una estrategia definida para medir la satisfacción de los clientes.
- Poco personal y equipo en horas de alto flujo de usuarios.
- Compra limitada de equipo nuevo, por el cierre de la oferta de leasing en los bancos.

3.2.4. Amenazas

- Surgimiento de nuevas disciplinas y deportes alternativos que disminuyan la demanda en los gimnasios tradicionales.
- Regulaciones estatales más estrictas en el tema del ejercicio físico.
- Expansión de las cadenas de gimnasios establecidos y con capital para invertir y competir.
- Deterioro de la situación económica de los habitantes y trabajadores de la zona, lo cual disminuiría la cantidad de clientes.
- Nuevas formas tecnológicas de entrenamiento y equipamiento casero.

3.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

3.3.1. Rivalidad entre los competidores existentes

En la industria de gimnasios existe alta rivalidad, al considerar la cantidad de participantes, su tamaño y posicionamiento. Para la zona en estudio, existen varias marcas: Arena Trek, Multispa Escazú, World Gym, Country Club, Balance Center, CrossFit 506, Fitness Evolution, Gimnasio Metamorfosis, In Balance Fitness Studio, Think Big Gym, Gimnasio Brujas en Forma, Fit Kinetics, CrossFit Snaga Escazú, entre otros.

Los principales participantes poseen un gran tamaño, posicionamiento y capacidad financiera, que hace que la rivalidad entre los competidores se incremente. Algunos de ellos operan bajo el modelo de franquicia o cadenas internacionales, y por ende aumenta su participación de mercado, y dejan menos

terreno a los más pequeños. Los más reconocidos, Multispa, World Gym y Arena Trek complican el accionar del resto de integrantes.

La alta inversión inicial para entrar en esta industria y ser competitivo incrementa las barreras de salida y complica dejar de formar parte del mercado. Por ende, la rentabilidad de cada participante disminuye, principalmente si esta se dio a través de financiamiento.

La ubicación es un factor determinante del éxito, por lo que muchos centros de entrenamiento en la misma zona hacen el mercado menos atractivo. La cercanía, cantidad de opciones y en algunos casos la poca diferenciación aumenta la facilidad con la que los clientes pueden cambiarse de gimnasio. A pesar del prestigio de algunas marcas, al final la gente elige por ubicación conveniente.

El compromiso de las empresas las hace preocuparse por innovar, mantener clientes satisfechos y crecer. Esto se refleja en compañías que llevan más de diez años en el mercado, algunas poseen franquicias y/o tienen planes de expansión para continuar ofreciendo lo mejor a sus usuarios.

El aumento de la cantidad de participantes en el mercado ha disminuido su rentabilidad, lo que hace a la industria menos atractiva. Para los pequeños y/o nuevos resulta menos rentable y más difícil competir, en comparación con los grandes, que cuentan con capital y economías de escala.

Los factores críticos para crear valor a los clientes son: la ubicación y fácil acceso, el servicio al cliente, la relación precio/valor del servicio ofrecido y la calidad de los instructores. La dificultad para cumplir con todos estos requerimientos, la poca diferenciación y la elevada inversión inicial, hace que la industria se considere poco favorable.

3.3.2. 3.3.3. Amenaza de los nuevos competidores

Los nuevos competidores adicionan fuerza al mercado y al ingresar, existe la necesidad de ganar un porcentaje de participación que amenaza e intensifica la competencia actual.

Las barreras de entrada son altas por la elevada inversión inicial y la dificultad para alcanzar el punto de equilibrio y la rentabilidad, lo cual vuelve un poco desfavorable esta fuerza, reduciendo la amenaza de nuevos competidores.

El posicionamiento de las marcas de gimnasios actuales influye en la preferencia del consumidor y además existen factores fundamentales que los clientes toman en cuenta como la ubicación conveniente y la relación precio/valor, lo cual significa una alta barrera de entrada para nuevos integrantes.

La curva de aprendizaje del negocio reduce de forma moderada el atractivo de ingresar a la industria, debido a que no representa una complejidad el *know how* del negocio por la cantidad de fuentes de información y maneras de aprender rápido el funcionamiento de la industria.

En Costa Rica las políticas restrictivas del gobierno, trámites y requisitos para empezar un nuevo negocio se caracterizan por su burocracia, lo cual recae en largos y tediosos trámites que hacen desistir a muchos de ingresar en la industria, esto vuelve desfavorable esta fuerza.

La amenaza de nuevos competidores se clasifica como moderadamente favorable ya que, aunque la industria tiene grandes necesidades de capital al principio, es complicado ganar participación, no existe una curva de aprendizaje fuerte, ni una diferenciación entre los competidores. Esto beneficia a cadenas que ya estén operando en otras partes del país y quieran incursionar en la zona.

3.3.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Los servicios sustitutos de los gimnasios son aquellos que forman parte de su competencia indirecta; deportes grupales, disciplinas más específicas como CrossFit o aquellas actividades físicas que las personas practican por cuenta propia como correr o caminar al aire libre.

Las barreras de entrada para servicios sustitutos son más bajas, ya que su inversión inicial no es tan alta como los gimnasios grandes. Por ejemplo, un centro de CrossFit, requerirá menor capital que un gimnasio completo con todo el equipo e infraestructura necesaria y además las barreras de salida son menores debido a ese bajo capital de ingreso.

El bajo costo de cambio de un servicio a uno sustituto, perjudica esta fuerza ya que estos ponen un techo a la rentabilidad de una industria al limitar el precio que se puede cobrar, si se considera la alta oferta actual, lo cual incentiva la entrada de nuevos participantes. Asimismo, las nuevas disciplinas y tendencias de moda representan una amenaza para los participantes actuales.

Se considera alta la amenaza de servicios sustitutos y por ende desfavorable para los participantes, esto basado principalmente en el bajo costo de cambio y en la gran cantidad de servicios sustitutos que se encuentran en el mercado.

3.3.4. Poder de negociación de los clientes

Entre más alto sea el porcentaje que un cliente representa de las ventas totales, mayor será su poder de negociación. En esta industria, cada usuario tiene una participación muy pequeña debido a la alta cantidad de consumidores y lo que cada uno aporta al mercado.

Además, su poder de negociación es bajo en cuanto a precio ya que la oferta del mercado es muy alta y los servicios sustitutos ofrecen distintas ventajas y desventajas que se adaptan a lo que busquen los clientes, con esto si uno de los negocios no ofrece lo que busca el consumidor, este simplemente busca uno

sustituto que se adapte a sus necesidades mas no influye en gran manera en la oferta de la empresa.

Los clientes son sensibles al precio, sobre todo si se analiza bajo una relación precio/valor, ya que los consumidores evalúan el precio según las ofertas del mercado y el cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

La matrícula es el único costo que tienen las personas al cambiarse de gimnasio, sin embargo, no es relevante, ya que se paga sólo una vez, el precio no suele ser muy elevado y es una práctica común en la industria que se ofrezca la promoción de no pagar inscripción para atraer clientes nuevos.

En resumen, debido al bajo grado de concentración de clientes, alta cantidad de clientes versus cantidad empresas competidoras, el poder para establecer términos y condiciones para el servicio es muy poco.

3.3.5. Poder de negociación de los proveedores

Las empresas que abastecen la industria a nivel nacional son pocas versus la cantidad de compradores, lo cual le confiere un poder de negociación considerable a los proveedores. Los costos de cambio se enfocan en los precios finales de la maquinaria que ofrecen las diferentes compañías, la gran diferencia de precios que tienen los suplidores y la uniformidad del equipo que se desee mantener en los gimnasios.

El poder de los proveedores se disminuye con el reciente aumento de la oferta, además, del hecho que la compra de equipo se realiza con poca frecuencia. En resumen, esta fuerza resulta moderadamente desfavorable para los centros de entrenamiento.

Figura 3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria de gimnasios

Fuerzas	Calificación	Fundamento
Rivalidad entre los competidores existentes	La rivalidad es grande y lleva a una excesiva competencia:	Inversión inicial elevada en equipo y local, poca diferenciación. Bajo costo de

	Desfavorable	cambio para los clientes.
Amenaza de los nuevos competidores	La amenaza de nuevos competidores es baja: Moderadamente favorable	Baja curva de aprendizaje y diferenciación. Pero altos costos de capital inicial y trámites legales.
Amenaza de productos y servicios sustitutos	Alta amenaza de servicios sustitutos: Desfavorable	Bajo costo de cambio y gran cantidad de servicios sustitutos para la actividad física.
Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación de clientes bajo: Favorable	Bajo grado de concentración de clientes versus número de gimnasios, lo cual reduce el aporte en ventas totales de cada usuario.
Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de proveedores: Moderadamente desfavorable	Alto grado de concentración de proveedores a nivel nacional. Reciente aumento de la oferta.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión general: Sólo una de las cinco fuerzas analizadas es favorable, mientras que dos son desfavorables. Por esta razón, la industria de servicios de gimnasios o centros de entrenamiento no se considera muy atractiva en este momento.

3.4. Investigación de mercado

3.4.1. Definición del problema

¿Cómo mantener la satisfacción y fidelidad de los clientes a pesar de la fuerte competencia en el mercado de *fitness* de la zona en estudio?

3.4.2. Objetivos de la investigación

3.4.2.1. Objetivo general

Analizar los clientes actuales de Arena Trek por medio del estudio de los atributos y procesos más importantes en el servicio de gimnasio, además de conocer las mejores prácticas de la competencia.

3.4.2.2. Objetivos específicos

3.4.2.2.1. Encuesta de satisfacción

- Definir las razones por las cuales los entrevistados asisten al gimnasio y eligieron Arena Trek.
- Conocer la experiencia previa en gimnasios de los entrevistados.
- Determinar el nivel de satisfacción y la importancia de los atributos del gimnasio para los clientes.
- Identificar la percepción del precio de la membresía de Arena Trek con respecto a sus servicios.
- Evaluar qué tanto conocen los clientes las promociones y qué tan importantes son para ellos.

3.4.2.2.2. Benchmarking competitivo

- Evaluar y comparar los servicios, horarios, instalaciones y servicio al cliente de los principales competidores.
- Especificar las mejores prácticas de la competencia e identificar las ventajas competitivas de los gimnasios evaluados.

3.4.2.2.3. Flujos de proceso

- Identificar y valorar los pasos que se realizan al atender a un cliente potencial que solicita información.

3.4.3. Metodología de la investigación

3.4.3.1. Encuesta de satisfacción

La encuesta realizada se cataloga como investigación descriptiva cuantitativa. Se recolectaron datos de la población de estudio para posteriormente analizar los resultados. Se calcula el Net Promoter Score.

3.4.3.1.1. Población

La población de estudio son los clientes del gimnasio Arena Trek ubicado en Plaza La Paco, con más de tres meses de asistir al gimnasio.

3.4.3.1.2. Instrumento

El instrumento es un cuestionario estructurado, que consta de preguntas cerradas y abiertas, Además de una matriz de importancia/satisfacción de diversas características, con una escala del 1 al 5, donde 5 es muy importante o muy satisfecho y 1 es nada importante o nada satisfecho, según corresponda. (Ver anexo 2)

3.4.3.1.3. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado en la investigación fue no probabilístico por conveniencia, realizado por interceptación en el gimnasio Arena Trek.

3.4.3.1.4. Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra es de 100 entrevistados. Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula para proporciones desconociendo el tamaño de la población, ya que no se contó con la información de la cantidad de clientes actuales.

$$n = \frac{(Z^2 \times p \times q)}{d^2}$$

Se utilizaron las siguientes variables:

Z = nivel de confianza, (1,962 ya que la seguridad es del 95%)

P = proporción esperada de individuos que posean las características de estudios (50% = 0,5)

q = probabilidad de fracaso (50%)

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción), en este caso se desea un 10% como máximo.

Ecuación:

$$n = \frac{(1,962)^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,10^2}$$

$$n = \frac{3,849 \times 0,5 \times 0,5}{0,01}$$

n= 96 (redondeado a 100)

3.4.3.1.5. Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó del 1 al 7 de julio del 2016.

3.4.3.2. Benchmarking competitivo

El *benchmarking* es una investigación cualitativa, se extrae información en un ambiente natural, la recolección de datos se da de forma verbal y se complementa con información impresa brindada por los gimnasios.

3.4.3.2.1. Población

Gimnasios que ofrecen los mismos servicios principales de Arena Trek (musculación y pesas, ejercicio cardiovascular) y que se ubican en la zona de Escazú.

3.4.3.2.2. Instrumento

El instrumento es un cuestionario semiestructurado que guía al investigador sobre los aspectos que debe evaluar y le permite anotar los aspectos relevantes. (Ver anexo 3)

3.4.3.2.3. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado en la investigación fue muestreo no probabilístico por juicio, ya que se determinaron los gimnasios más representativos para el estudio de la competencia.

3.4.3.2.4. Tamaño de muestra

Se eligieron siete gimnasios de la zona de Escazú, que se encuentran dentro de un radio de 3km de Arena Trek y que además comparten un segmento de mercado similar. (Ver anexo 4).

Los establecimientos que se encontraron en esta ubicación y que se consideran competencia directa son:

- Balance Center.
- Gimnasio Brujas en Forma.
- Fit Kinetics.
- In Balance Fitness Studio.
- Multispa Escazú.
- Think Big Gym.
- World Gym.

Los gimnasios y centros de entrenamiento que se encontraron en esta ubicación y que se consideran competencia indirecta son: Country Club, CrossFit 506, Fitness Evolution, Gimnasio Metamorfosis, Fight Club Gym, Gravité Gymnastics Club, Provocarte Studio, CrossFit Snaga Escazú, Eskalar, Academia Muay Thai Sergio Ortiz.

Para términos de la investigación, se analizaron dos centros de CrossFit como competencia indirecta:

- CrossFit 506.
- CrossFit Snaga.

3.4.3.2.5. Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó del 29 de junio al 1 de julio del 2016.

3.4.3.3. Flujo del proceso de consumo del servicio

Investigación de tipo cualitativa por observación participante, se estudia el proceso real que los clientes nuevos o potenciales se enfrentan en el gimnasio.

3.4.3.3.1. Población

El personal de Arena Trek encargado de brindar el servicio al cliente y la ejecución de los procesos.

3.4.3.3.2. Instrumento

Por observación participante.

3.4.3.3.3. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado fue muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que al momento de la visita se tomaron en cuenta sólo las personas que se encontraban disponibles para el proceso.

3.4.3.3.4. Tamaño de muestra

Se realizaron dos visitas al gimnasio para establecer el flujo de proceso.

3.4.3.3.1. Trabajo de campo

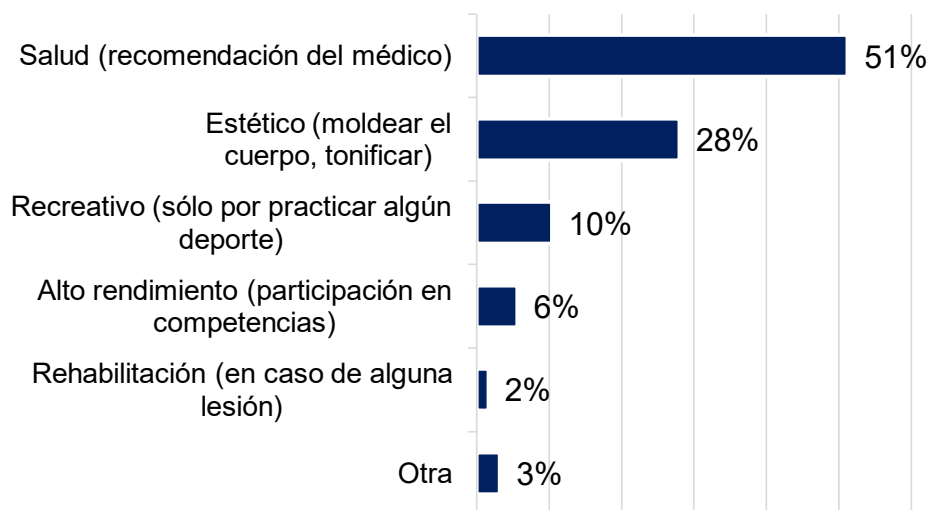
El trabajo de campo se realizó del 29 de junio al 1 de julio del 2016.

3.4.4. Análisis de los resultados

3.4.4.1. Encuesta de satisfacción

Se procederá a realizar la presentación de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes del gimnasio Arena Trek. Los gráficos están ordenados de forma ascendente y con porcentajes tomando como base una muestra de 100 personas.

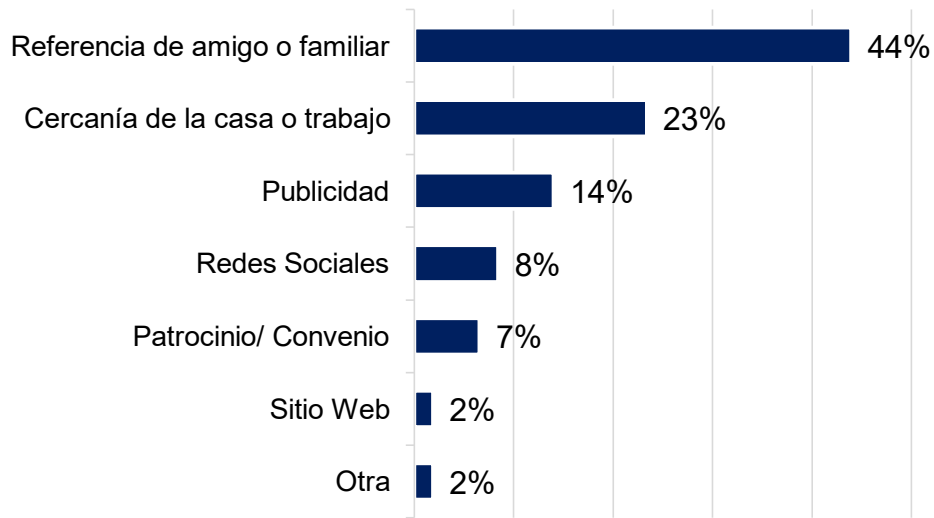
Figura 3.3. Razón principal por la que asiste al gimnasio



Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)

Los clientes colocan como su principal razón para asistir al gimnasio la salud con un 51%, seguida por lo estético con un 28% y lo recreativo con un 10%. Se destaca la importancia para los clientes de una condición física óptima, y cómo la estética es un motivo que impulsa a la gente a asistir al gimnasio.

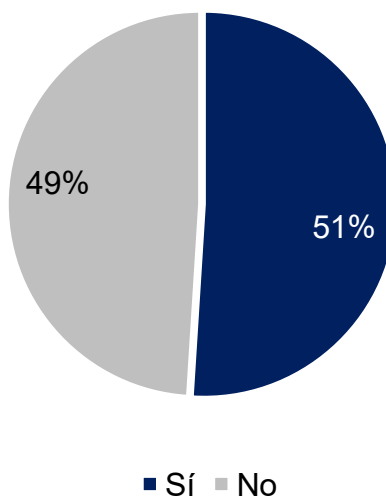
Figura 3.4. ¿Cómo se enteró del gimnasio Arena Trek?



Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)

Las personas se enteraron de Arena Trek en un 44%, por la referencia de un amigo o familiar al optar por asistir al gimnasio. Un 23%, se enteraron por la cercanía a su casa o trabajo. La publicidad, redes sociales, patrocinio y convenios representan en conjunto un 29% lo cual refleja el esfuerzo del mercadeo de la empresa.

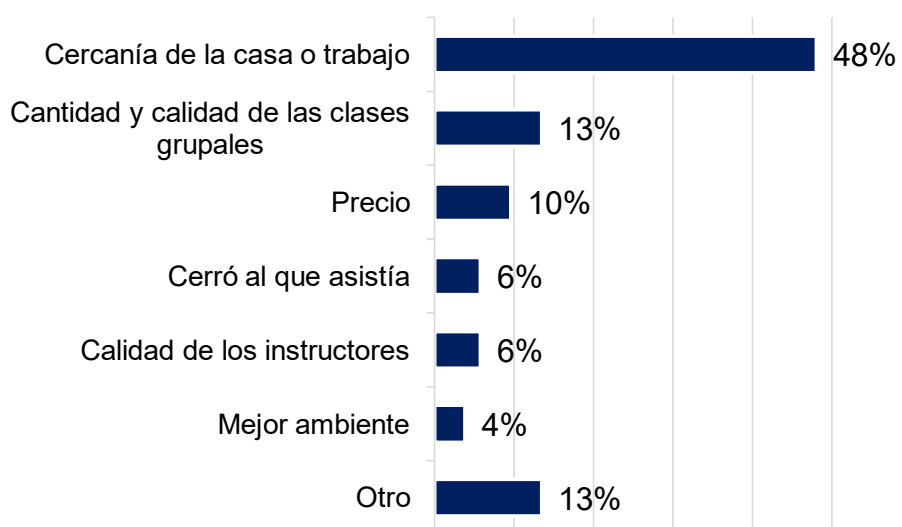
Figura 3.5. ¿Ha asistido a otros gimnasios?



Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)

El 51% de los encuestados ha asistido a otro gimnasio; mientras que el 49% indicó que se había mantenido con Arena Trek desde que ingresó por primera vez. Esta información da una buena perspectiva en cuanto a la fidelidad que representa ese 49% el cual decidió no cambiarse.

Figura 3.6. ¿Por qué se cambió a Arena Trek?

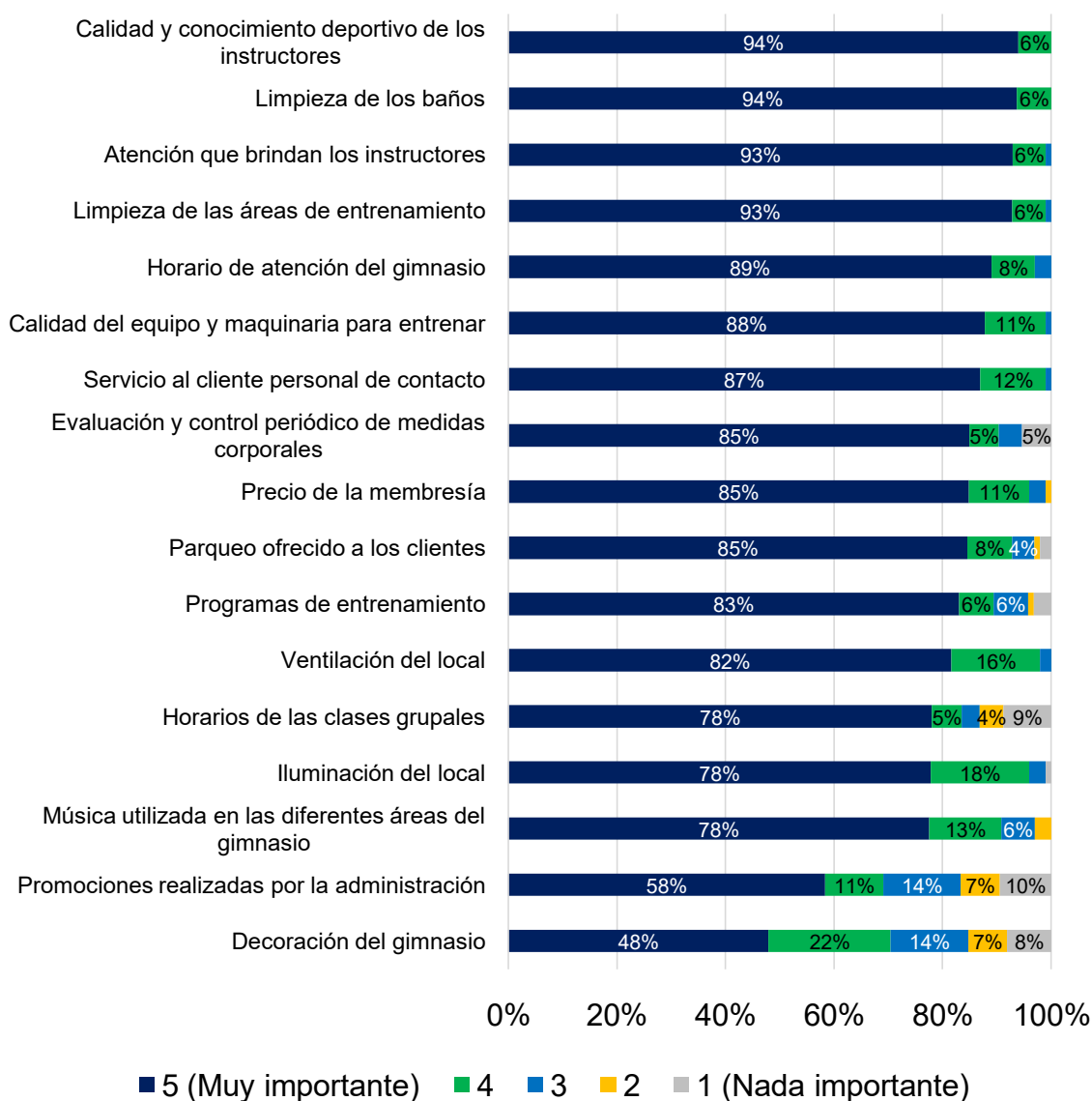


Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)

El 51% que ha asistido a otro gimnasio decidió cambiarse a Arena Trek por diferentes razones. Un 48% por la cercanía de la casa o trabajo, seguido de un 13% la cantidad y calidad de las clases grupales, en tercer lugar, el precio con un 10% y el 26% indicó otras razones.

Una ventaja de Arena Trek es su variedad de clases, sus instructores y una buena relación precio/valor, de ahí que algunos usuarios de la competencia encontraran en Arena Trek una mejor opción.

Figura 3.7. Importancia de las diferentes características del gimnasio



Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)

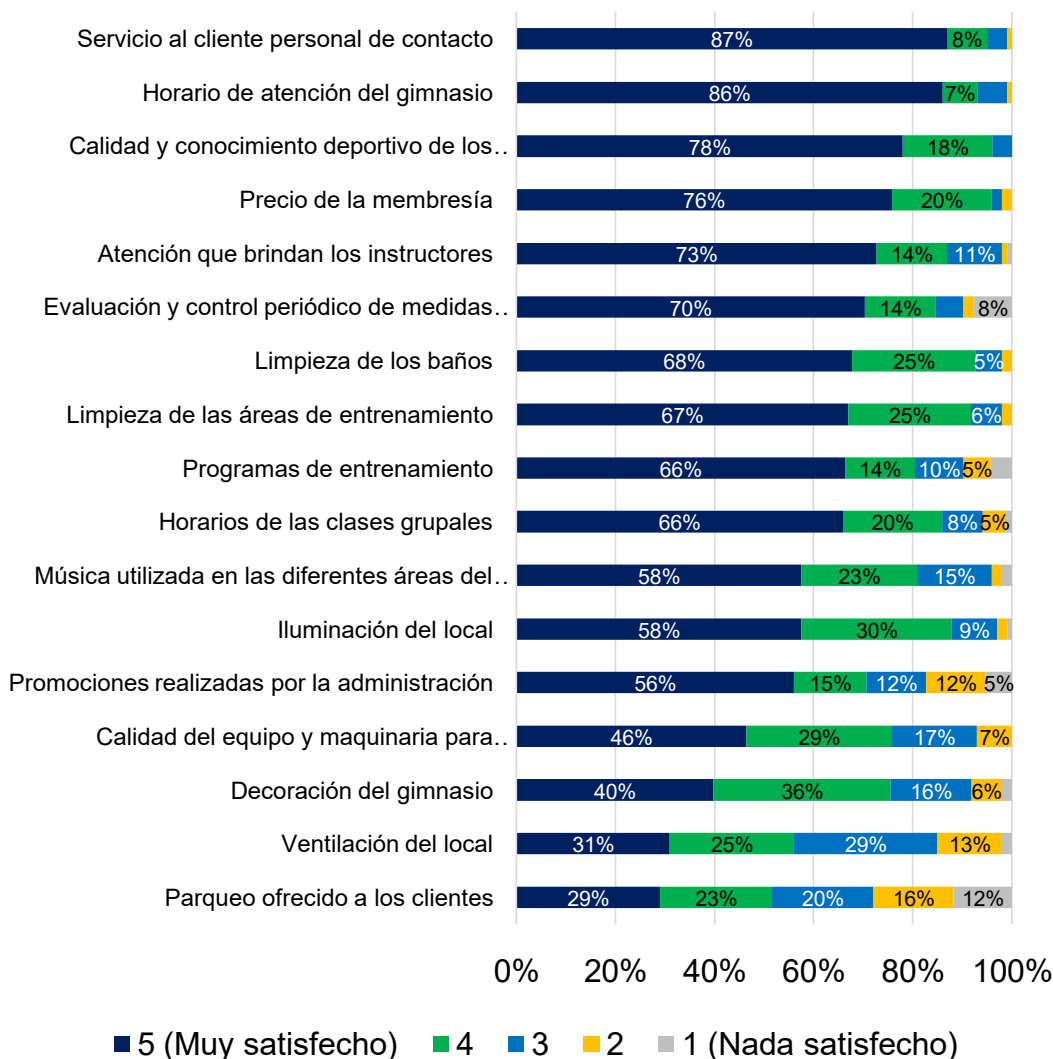
Entre las características que los clientes consideran muy importantes se destacan como principales, aquellas con una calificación de 5 y con una respuesta superior al 90%:

- Calidad y conocimiento deportivo de los instructores (94%).
- Limpieza de los baños (94%).
- Atención que brindan los instructores (93%).

- Limpieza de las áreas de entrenamiento (93%).

Los atributos menos importantes para los clientes son: la decoración del gimnasio y las promociones realizadas por la administración. Por otro lado, sólo el 78% consideró muy importante la música y la iluminación.

Figura 3.8. Satisfacción de las diferentes características del gimnasio



Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)

Las características del gimnasio en las que los clientes se encuentran más satisfechos son: servicio al cliente del personal de contacto con un 87%, horario de atención con un 86%, calidad y conocimiento deportivo de los instructores con

un 78%, precio de la membresía con un 76% y atención que brindan los instructores con un 73%.

Los atributos en que los clientes se identificaron como menos satisfechos son parqueo, ventilación del local, decoración del gimnasio, cantidad de equipo y maquinaria para entrenar y promociones realizadas por la administración.

Si se comparan las características que los clientes consideran más importantes con su nivel de satisfacción se obtienen los siguientes resultados:

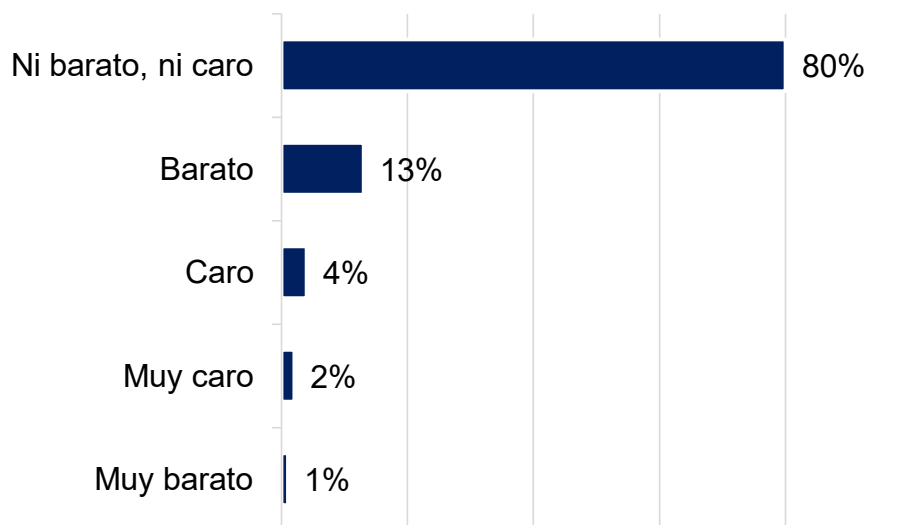
- La calidad y conocimiento deportivo de los instructores como una de las características más importantes en la cual el 96% indicó estar muy satisfecho y satisfecho.
- Los clientes consideran muy importante la limpieza de los baños y el 93% se encuentra muy satisfecho y satisfecho.
- La atención que brindan los instructores es calificada como muy importante y en la cual se encuentran 87% muy satisfechos y satisfechos.
- La limpieza de las áreas de entrenamiento es un aspecto importante en el cual 92% se consideran muy satisfechos y satisfechos.

Por otro lado, si se comparan las características en las que los clientes se encuentran menos satisfechos con la importancia, se obtienen los siguientes resultados:

- El 28% no se encuentra satisfecho con el paqueo y es importante o muy importante para el 96% de los encuestados.
- El 15% indicó estar insatisfecho con la ventilación, y el 98% dijo que es una característica muy importante o importante.
- Los clientes expresaron estar insatisfechos con la decoración del gimnasio, sin embargo, esta no es una característica tan relevante para ellos.
- El 7% de los clientes señaló estar insatisfecho con la calidad de la maquinaria y equipamiento, característica en la cual el 99% mencionó que lo consideran importante o muy importante.

- Las promociones realizadas por la administración se encuentran entre las características con menor satisfacción para los encuestados, sin embargo, es de los atributos menos importantes para ellos.

Figura 3.9. Opinión sobre el precio de la membresía



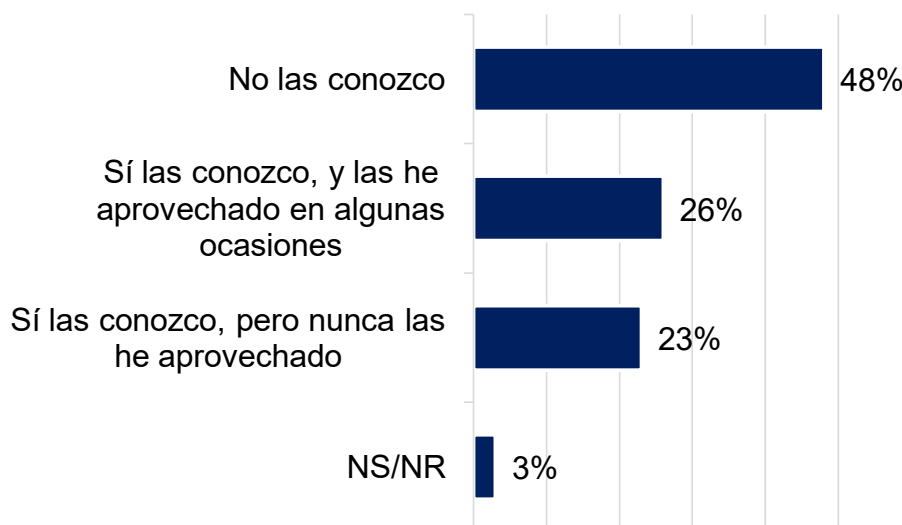
Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)

La percepción que tiene el 80% de los clientes de Arena Trek en relación al precio de la membresía, es que no es ni barato ni caro y se encuentra en un rango promedio entre precio y calidad. El 13% lo considera barato, un 4% caro, un 2% muy caro, y un 1% muy barato.

El valor que ofrece el gimnasio a los clientes lo ven justificado en el precio, su percepción es que es justo, de ahí que el 96% de los clientes hayan indicado que se encuentra satisfecho con el valor de la membresía.

En relación al mercado, el precio de Arena Trek se ubica como un precio competitivo y por debajo de sus principales competidores en Escazú.

Figura 3.10. Conocimiento de las promociones



Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)

El 48% indicó no tener conocimiento de las promociones que realiza la administración, un 26% mencionó que sí las conocen y las ha aprovechado y el 23% dijo que sí las conocen, pero nunca las ha aprovechado.

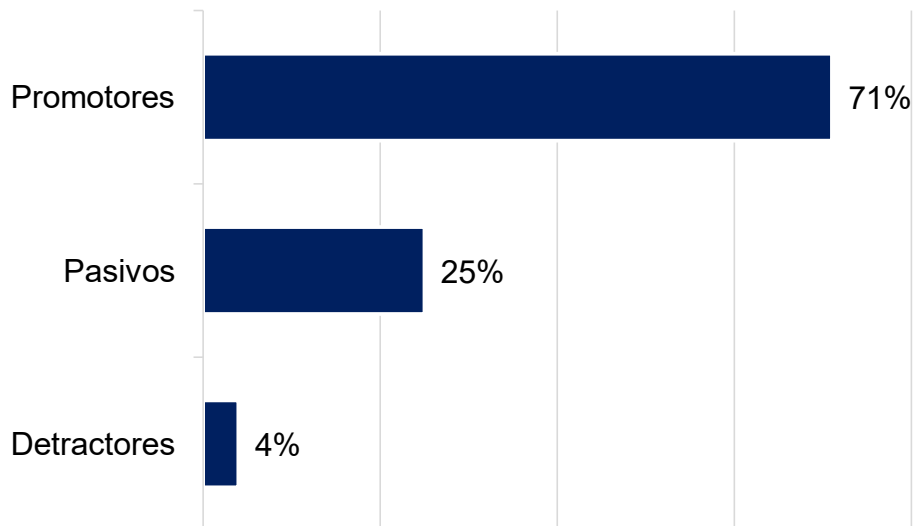
El gimnasio realiza promociones de temporada y están enfocadas en atraer nuevos clientes, de ahí que parte de los usuarios actuales desconozcan estos esfuerzos de mercadeo. Como se observó en la figura 3.4, sólo el 29% se había enterado del gimnasio por medio de publicidad, convenios o redes sociales.

Figura 3.11. Calificación Net Promoter Score

Calificación NPS		%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	1	1%
4	0	0%
5	0	0%
6	3	3%
7	9	9%
8	16	16%
9	23	23%
10	48	48%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)

Figura 3.12. Net Promoter Score: Promotores, Pasivos y Detractores



Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)

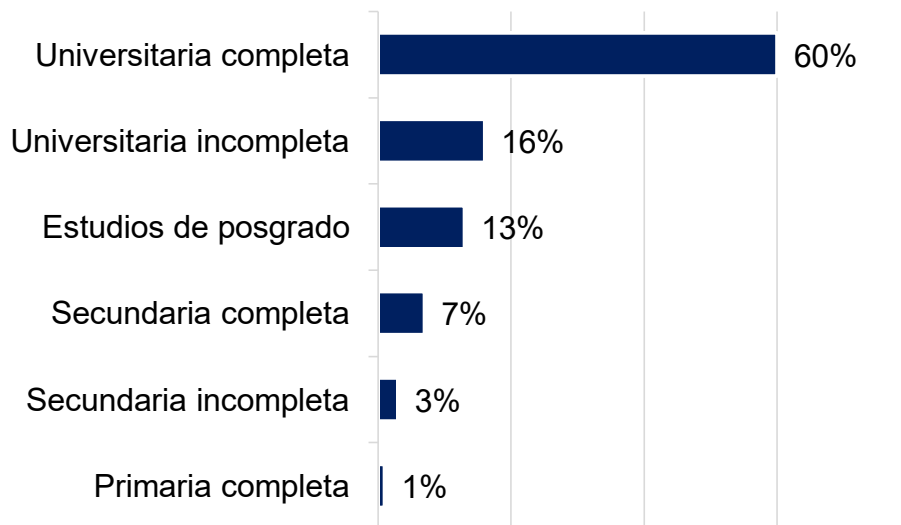
NPS = 67

Cálculo= 71% de Promotores - 4% de Detractores

La investigación indica que el 71% de los encuestados son promotores, personas que activamente recomendarían el gimnasio a amigos y familiares. El 25% de la muestra se categoriza como pasivos, por lo cual es poco probable que recomienden el gimnasio. Por último, están los detractores con un 4% que indican un descontento con la empresa y usualmente son quienes disuaden a otros de no asistir al gimnasio.

El NPS es un indicador que mide la lealtad de los clientes, para Arena Trek es de 67, lo que es un indicador positivo y al ser mayor de 50 lo califica como excelente, lo que quiere decir que los clientes son promotores activos de la empresa.

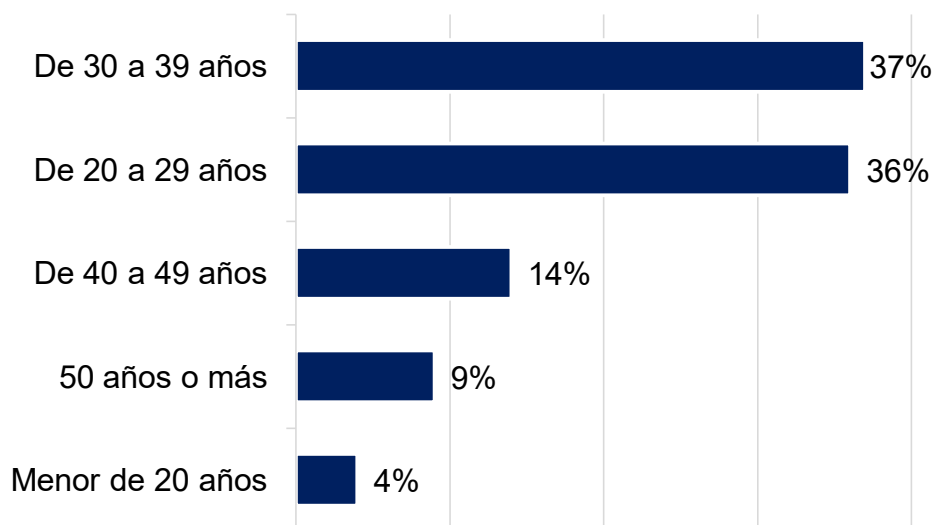
Figura 3.13. Escolaridad de los entrevistados



Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)

El 60% de los encuestados cuenta con estudios universitarios completos, el 16% universidad incompleta y un 13% con estudios de posgrado. Los clientes de Arena Trek al ser profesionales, cuentan con un mayor poder adquisitivo y con horarios de oficina que les permite incluir la asistencia al gimnasio entre sus actividades diarias.

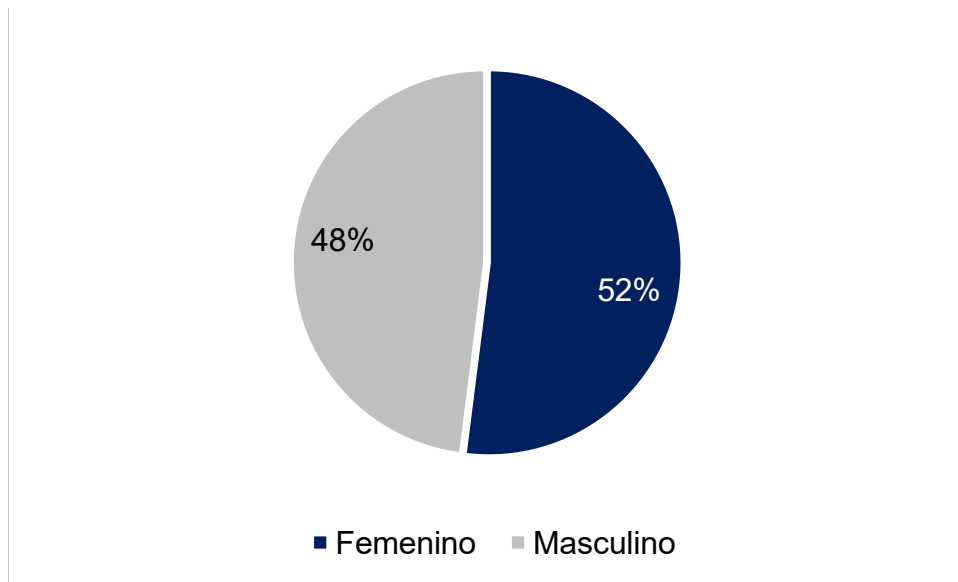
Figura 3.14. Edad de los entrevistados



Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)

El 37% de los clientes se encuentran en un rango de 30 a 39 años, seguido por un 36% entre 20 y 29, un 23% mayor a los 40 y sólo un 4% menor de 20 años. El cliente de Arena Trek es en su mayoría población adulta joven, etapa en la cual ocurren hechos relevantes como la preparación educativa en estudios universitarios y de posgrado, el acceso al mercado laboral, consolidación de la carrera profesional, y la maternidad y paternidad.

Figura 3.15. Sexo de los entrevistados



Fuente: Elaboración propia (Encuesta Satisfacción: Clientes Arena Trek)


El 52% de los entrevistados fueron hombres y un 48% mujeres, lo que muestra igualdad en la asistencia al gimnasio. Aunque hay cierta paridad en la asistencia de hombres y mujeres, los objetivos específicos por los que asisten al gimnasio varían de un género a otro, por lo general los hombres buscan trabajar musculación, mientras que, las mujeres buscan lucir delgadas y tonificadas.

3.4.4.2. Benchmarking competitivo

3.4.4.2.1. Análisis de la competencia directa

El análisis de los competidores directos, se divide en cinco grandes variables, consideradas críticas para el éxito en este negocio las cuales son: instalaciones, información general del servicio, servicio al cliente, servicios de clases grupales y servicios de musculación y pesas.

Figura 3.16. *Benchmarking*: Instalaciones

	 Arena Trek	 Balance Center	 Brujas en Forma	 Fit Kinetics	 In Balance Fitness	 Multispa Escazú	 Think Big Gym	 World Gym
Fácil acceso	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Parqueo	Sí (Gratis)	Sí (500/hr)	Sí (Gratis)	Sí (Gratis)	Sí (Gratis)	Sí (Gratis)	Sí (Gratis)	Sí (Gratis)
Buena iluminación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Buena ventilación	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Música	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Limpieza instalaciones	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Número de duchas	12	10	2	1	1	20	2	10
Número de casilleros	96	92	24	No tiene	No tiene	128	8	54
Piscina	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí
Decoración de ejercicio	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Información relacionada con ejercicio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Piso adecuado a clases grupales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Variedad de equipo	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí

Fuente: Elaboración propia (Estudio de *Benchmarking* competitivo)

El estudio de las instalaciones consideró el fácil acceso para los clientes, lo cual implica que se encuentre sobre una calle principal, con entrada de vehículos y cercano a paradas de transporte público, además del parqueo ofrecido a los visitantes.

Arena Trek y World Gym cuentan con ubicaciones estratégicas debido a la cercanía de centros corporativos y residenciales, ambos se localizan sobre una calle principal, con gran flujo de personas y cercano a paradas de autobuses y taxis.

Todos los evaluados tienen fácil acceso en automóvil. Sin embargo, no todos se adecuan al ingreso en transporte público, por ejemplo, en Multispa el acceso para peatones es limitado y peligroso.

En el caso de Brujas en Forma y Arena Trek el espacio de parqueo no es suficiente. Brujas en Forma cuenta sólo con lugar para tres vehículos y Arena Trek cuenta con más disponibilidad, sin embargo, no es suficiente para la cantidad de usuarios, lo que provoca que los clientes deban estacionar en la calle.

De lo contrario, Multispa y World Gym cuentan con los parqueos más amplios y cómodos para sus clientes e incluso Multispa posee seguridad privada con acceso de aguja para el ingreso a sus instalaciones.

Se analizaron elementos del ambiente como la iluminación, ventilación y música de los gimnasios. La iluminación de todos fue buena, a excepción del Think Big Gym, que no contaba con suficiente entrada de luz natural y la artificial no era suficiente para dar claridad al local.

La ventilación en Arena Trek, Multispa y Think Big Gym no es adecuada, debido a que la arquitectura no permite mucha entrada de aire natural y la ventilación artificial es deficiente. Esto es más evidente en las horas donde los locales estaban más saturados de clientes.

Los demás competidores contaban con buena ventilación, tal es el caso del World Gym con amplias entradas de aire y el Balance Center con abanicos dentro de sus instalaciones. En Fit Kinetics e In Balance Fitness Center, los locales son más

pequeños y tienen menor flujo de clientes, por lo que la ventilación no se vuelve un problema.

La música es un aspecto subjetivo, sin embargo, se vuelve un requisito para mantener un buen ambiente. Todos cuentan con música en sus instalaciones, la cual llega a cada una de las áreas de los edificios, incluso en los más grandes y con varias plantas.

La limpieza de las instalaciones es indispensable, ya que representa la primera impresión para los clientes actuales y potenciales; es un factor crítico que puede costarle muy caro a los negocios. Sin embargo, el Gimnasio Brujas en Forma y el Think Big Gym se encontraron descuidados en la limpieza.

Es importante que los gimnasios cuenten con duchas y casilleros, principalmente por los clientes que asisten previo a sus horas laborales. La tendencia es que entre más grande sea el local, se cuenta con mayor número de estos, para que soporten la cantidad de asistentes en horas pico. El Multispa es el que tiene un mayor número, con veinte duchas y más de cien casilleros.

Se analizó también si los competidores cuentan con piscina para sus clientes y se encontró que sólo Multispa y World Gym ofrecen este servicio, el Multispa, además de la piscina tiene baño de vapor y jacuzzi, el único entre sus competidores.









La información y decoración de los gimnasios es, en general, escasa y se limita a sus logos y publicidad de sus patrocinadores, a excepción de Multispa que cuenta con instructivos e imágenes en paredes, con ejercicios de estiramiento para que los clientes se guíen.

En las zonas de clases grupales, el piso es adecuado; lo que las distingue es el tamaño, ya que ciertas salas son muy pequeñas, principalmente al considerar la cantidad de participantes de las clases.

La variedad del equipo es muy amplia sobre todo en Arena Trek, Multispa y World Gym, los dos últimos cuentan con máquinas más modernas. Multispa y World Gym

distribuyen el equipo de musculación y pesas en un piso y las máquinas de ejercicio cardiovascular en otro nivel.

Figura 3.17. *Benchmarking*: Información general

	 Arena Trek	 Balance Center	 Brujas en Forma	 Fit Kinetics	 In Balance Fitness	 Multispa Escazú	 Think Big Gym	 World Gym
Horario de atención	Lunes a Viernes 5:30am a 9:30pm Sábados 8am a 5pm Domingos 9am a 1pm	Lunes a Viernes 5:00 am a 9:30 pm Sábados 8 am a 4 pm Domingos 9 am a 1 pm	Lunes a Viernes 5:30am a 9pm Sábados 8am a 3pm Domingos CERRADO	Lunes a Viernes 5:30am a 7:30pm Sábados 7am a 6pm Domingos 7am a 6pm	Lunes a Sábado 5am a 8pm Domingos CERRADO	Lunes a Viernes 5am a 10pm Sábados 8am a 4pm Domingos 9am a 3pm	Lunes a Viernes 5:30am a 11pm Sábados 8am a 6pm Domingos 8am a 4pm	Lunes a Viernes 5am a 10pm Sábados 7am a 6pm Domingos 9am a 4pm
Precio de matrícula	\$45 (¢25,000)	\$60	\$16 (¢8,000)	\$20	\$100 (Anual)	\$100	No tiene costo	\$99
Precio de membresía regular	\$52 (¢29,000)	\$74	\$35 (¢19,000)	Depende modalidad	Depende modalidad	\$105	\$40 (¢20,000)	\$80
Servicios incluidos en membresía	Uso de gimnasio y clases grupales	Todo excepto Pilates	Uso de gimnasio y clases grupales	Entrenamiento personal	Entrenamiento personal	Uso de gimnasio y clases grupales	Solo uso gimnasio	Uso de gimnasio y clases grupales
Día de cortesía	3 días gratis	1 día	No	1 día	1 día	3 días gratis	No	1 día
Membresías especiales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Opciones de pago (membresía o por clase individual)	Solo membresías	Ambas	Ambas	Solo membresías	Solo membresías	Solo membresías	Ambas	Solo membresías

Fuente: Elaboración propia (Estudio de *Benchmarking* competitivo)

Los horarios de atención de los gimnasios son extendidos y todos, a excepción del In Balance Fitness Studio y el Brujas en Forma, abren los domingos. Se destaca el Think Big por su horario, el cual atiende de lunes a viernes hasta las 11pm y los sábados y domingos supera a los demás.

Los precios más caros de matrícula son los del Multispa y el In Balance Fitness Studio, ambos con un costo de US\$100. Y los más baratos son el Brujas en Forma en US\$16 y el Fit Kinetics en US\$20.

La membresía regular más costosa es la del Multispa con un costo de US\$105, seguida por el World Gym en US\$80 y el Balance Center en US\$74. Cabe mencionar que el Fit Kinetics y el In Balance Fitness Studio son variables, ya que la mensualidad depende de los servicios que se deseen incluir.

Los precios de las membresías regulares incluyen el uso de las máquinas, piscina (cuando tengan) y clases grupales, a excepción del Balance Center y el Think Big Gym. El primero, no incluye las clases de Pilates, esto aumentaría de US\$11 a US\$15 por clase de Pilates, según la cantidad contratada por mes. Por su lado, el gimnasio Think Big no incluye las clases de artes marciales que tienen un costo de US\$50 adicionales por mes.

Los gimnasios Fit Kinetics e In Balance Fitness Studio poseen costos más elevados, por su enfoque en entrenamiento personalizado, donde los grupos no superan las cuatro personas en el caso de Fit Kinetics y las ocho en In Balance Fitness Studio. Ambos centros cuentan con membresías cuyos precios varían dependiendo de la modalidad.

Fit Kinetics cobra según el número de sesiones de entrenamiento y si incluye el servicio de nutrición. El paquete más barato es de ocho sesiones a un precio de US\$75, y con nutricionista US\$99 mensuales. El plan más costoso es de US\$150 y ofrece 20 sesiones, con nutricionista asciende a US\$230 por mes. Por su lado, In Balance Fitness Studio no cuenta con nutricionista, y ofrece una modalidad de 12 sesiones al mes por un precio de US\$160.

Todos los gimnasios ofrecen días de cortesía, excepto el Think Big. Los que dan más días son Arena Trek y Multispa, ambos con tres días gratis.

La oferta de membresías especiales es más amplia para Arena Trek, Balance Center, Multispa y World Gym. Se ofrecen membresías con varias periodicidades, las cuales se centran en pagar varios meses juntos y obtener un mejor precio por mes. Son ofrecidas por casi todos los gimnasios, excepto el Think Big, y funcionan de la misma manera dándole la oportunidad al cliente de pagar mensual, trimestral, anual y en ciertos casos ofrecen pases diarios o paquetes de clases grupales.

Arena Trek, no permite pagar por clase, en cambio ofrece paquetes de 10 y 15 sesiones canjeables en un período de mes y medio, sin costo de matrícula. Asimismo, en el Balance Center para las clases de Pilates, se puede pagar un monto por clase o comprar un paquete mensual con varias clases por semana.

Por su parte, el Gimnasio Brujas en Forma ofrece un paquete de 15 clases de spinning por un costo de 15 mil colones y el costo individual es de dos mil colones. El gimnasio Think Big, ofrece un paquete de tres clases por semana por un costo adicional de 25 mil colones al mes.

Arena Trek, Multispa y World Gym, ofrecen membresías especiales, una de ellas es la familiar en la que, si se inscriben los padres con sus hijos, el precio es menor que si se inscribiera cada uno por separado. Otro tipo es la de estudiantes, Arena Trek y World Gym la ofrecen para los menores de 18 años y en el caso de Multispa es para menores de 21 años. Además, existe la membresía por parejas donde también se ahorra una parte del costo si se matriculan los dos al mismo tiempo.

Otras tarifas ofrecidas son las corporativas las cuales consisten en alianzas del gimnasio con empresas, estas varían sus condiciones de acuerdo con la negociación entre las empresas. Este tipo de membresía la ofrecen Arena Trek, Balance Center, Multispa y World Gym.

Figura 3.18. *Benchmarking*: Servicio al cliente

	 Arena Trek	 Balance Center	 Brujas en Forma	 Fit Kinetics	 In Balance Fitness	 Multispa Escazú	 Think Big Gym	 World Gym
Recibimiento/ Bienvenida	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Capacidad de respuesta/ Preocupación por ayudar al cliente	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí
Mención de beneficios ofrecidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Entrega de folletos con información adicional	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
Diseño atractivo de folletos	Sí	No	No	Sí	-	Sí	-	No
Mención de promociones vigentes	No	Sí	No	Sí	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia (Estudio de *Benchmarking* competitivo)

Para el análisis del servicio al cliente se tomaron en cuenta factores como la cortesía del empleado, el conocimiento del tema a la hora de explicar y el tipo de información brindada incluyendo promociones.

En todos los gimnasios se dio la bienvenida, y en los más reconocidos como Arena Trek, Balance Center y World Gym, el protocolo fue, ser recibidos por la persona de recepción y posterior se asignó un instructor calificado, quien realizó el recorrido por las instalaciones y dio la explicación de los distintos servicios ofrecidos; demostró conocimiento de todos los temas a explicar y en los tres respondieron a las preguntas que se les realizó durante el recorrido.









En el caso del Multispa, la persona que recibió e hizo el recorrido y explicación de los servicios, fue la persona de recepción, quien no mostró buen conocimiento del tema ya que no estaba enterada de muchos procesos o temas técnicos relacionados con los servicios del gimnasio.

En el In Balance Fitness Studio y Think Big Gym no se mostró preocupación por ayudar al cliente, en el primero se dio buena atención y explicación de todos los servicios, sin embargo, no tenían con material con información, por lo cual se brindaron los datos de contacto para el envío de la información vía correo electrónico, pero se tuvo que insistir varias veces llamando al lugar o por redes sociales para que se enviara finalmente lo solicitado.

El Think Big Gym, tampoco mostró preocupación por ayudar al cliente desde el inicio, dio una breve explicación de los servicios, pero no hizo mención extensa de todos los beneficios o algún tipo de promoción. Además, no contaba con información impresa ni tampoco se ofreció el envío por algún otro medio.

El gimnasio Multispa posee el diseño más atractivo en su material de apoyo, el cual es llamativo e impreso en un material especial, además contenía toda la información adicional que pudiera necesitar algún potencial cliente para tomar la decisión de inscribirse al gimnasio.

Figura 3.19. *Benchmarking*: Clases grupales

	 Arena Trek	 Balance Center	 Brujas en Forma	 Fit Kinetics	 In Balance Fitness	 Multispa Escazú	 Think Big Gym	 World Gym
Número de disciplinas ofrecidas	34	21	3	1	1	28	2	25
Número de clases disponibles por semana	73	67	7	15	3	86	5	78
Horarios disponibles de clases grupales	Mañana/ Tarde/ Noche	Mañana/ Tarde/ Noche	Mañana/ Tarde/ Noche	Mañana/ Tarde/ Noche	Mañana/ Tarde/ Noche	Mañana/ Tarde/ Noche	Mañana/ Tarde/ Noche	Mañana/ Tarde/ Noche
Uso de uniforme por parte de instructores	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Número de cupos disponibles por clase	Sin cupo limitado	Sin cupo limitado	Sin cupo limitado	4	8	Sin cupo limitado	Sin cupo limitado	Sin cupo limitado
Uso de recursos y equipo especial para clases	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Costo adicional de clases grupales	No tiene costo adicional	Pilates con costo adicional	No tiene costo adicional	No tiene costo adicional	No tiene costo adicional	No tiene costo adicional	Clases grupales con costo adicional	No tiene costo adicional

Fuente: Elaboración propia (Estudio de *Benchmarking* competitivo)









En la oferta de clases grupales, se analizó la cantidad de disciplinas, frecuencia, horarios, cupos, entre otros factores.

Arena Trek es quien ofrece el mayor número de disciplinas, con un total de 34, con respecto a sus competidores, y además imparte 73 clases a la semana, sin embargo, si se analiza el número de clases ofrecidas por semana en todas sus disciplinas, el Multispa destaca con 86 clases de 28 disciplinas.

Todos los centros analizados cuentan con los recursos y equipo especial necesario para las clases grupales, y su personal utiliza algún tipo de uniforme, excepto Brujas en Forma y Think Big Gym.

El cupo disponible para clases grupales es ilimitado para disciplinas que no requieren equipo especial como spinning y Pilates., a excepción de Fit Kinetics e In Balance Fitness Studio. Esto puede convertirse en una desventaja para los gimnasios, si los clientes deciden no asistir por la limitación de espacio.

Figura 3.20. *Benchmarking*: Musculación y pesas

	 Arena Trek	 Balance Center	 Brujas en Forma	 Fit Kinetics	 In Balance Fitness	 Multispa Escazú	 Think Big Gym	 World Gym
Pruebas físicas realizadas	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No	No
Pruebas médicas realizadas	No	No	No	No	No	No	No	No
Rutinas personalizadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Consideración de objetivos del cliente a la hora de realizar la rutina	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Frecuencia de controles de seguimiento	Cada 6 semanas	A solicitud del cliente	Mensual	A solicitud del cliente	A solicitud del cliente	Mensual	Mensual	Cada 6 semanas

Fuente: Elaboración propia (Estudio de *Benchmarking* competitivo)

El éxito del servicio ofrecido de musculación y pesas en los gimnasios, depende de la personalización de las rutinas de ejercicios, los objetivos y metas personales de cada cliente, la frecuencia y preocupación por controles periódicos de seguimiento a cada persona.

Los tres establecimientos que ofrecen pruebas físicas son Fit Kinetics, In Balance Fitness Studio y Multispa, las cuales consisten en ejercicios de medición de condiciones físicas de los clientes para diseñar su rutina de ejercicios. Con respecto a pruebas médicas ninguno de los centros lo ofrece, por lo cual no representa un elemento relevante en la oferta de los competidores.

Se destaca que todos los gimnasios analizados ofrecen rutinas personalizadas y consideran los objetivos y metas del cliente. El diferenciador está en la frecuencia en que se realizan los controles de seguimiento, ya que la mayoría es mensual o cada seis semanas y en los más personalizados como Balance Center, Fit Kinetics e In Balance Fitness Studio lo hacen a solicitud del cliente.

3.4.4.2.2. Análisis de la competencia indirecta

Se analizaron el CrossFit 506 y CrossFit Snaga, considerados una amenaza para la industria porque su mercado meta es similar a los gimnasios tradicionales. Además, el CrossFit ha crecido en los últimos años y posee un porcentaje importante de participación de mercado.

Ambos centros cuentan con parqueo, son de fácil acceso y tienen un buen equipo para impartir sus clases. Además, los horarios de atención son amplios y cuentan con precios competitivos. Por ejemplo, la mensualidad de CrossFit 506 es de US\$100 e incluye clases ilimitadas y el de CrossFit Snaga es de US\$150. Adicional el costo de matrícula para ambos centros ronda los US\$100.

El modelo de servicio de los centros de CrossFit se caracteriza por ser más personalizado, sus grupos son de máximo ocho personas y al ser una sola disciplina, la frecuencia en que se imparten las clases es mayor, sumando al final hasta 90 clases semanales.

Una buena práctica de los centros de CrossFit es que ofrecen una o dos clases y asesoría gratuita para nuevos clientes, con el fin de identificar su nivel de conocimiento en la disciplina y enseñar la técnica necesaria para evitar lesiones una vez iniciadas las clases.

3.4.4.2.3. Mejores prácticas de la competencia

Para enumerar las mejores prácticas de la industria, se destaca la gran variedad de disciplinas y horarios de clases grupales como es el caso de Arena Trek quien es el líder en número de disciplinas.

Existen algunos que prefieren especializarse en una sola área, como el Balance Center, que se especializa en Pilates, ofrece una variedad de paquetes y además cuenta con expertos en esta disciplina, equipo de alta calidad y nueva tecnología.









Otra mejor práctica de esta industria es ofrecer extras en sus servicios e incluirlos en el paquete de beneficios de inscripción. Se destaca Multispa Escazú, quien cuenta con servicios de piscina, baño de vapor, jacuzzi dentro de sus instalaciones, con el fin de dar un valor agregado a sus clientes.

Fit Kinetics e In Balance Fitness Studio destacan por su enfoque en servicio personalizado, lo que muestra una buena práctica para replicar, ofrece un seguimiento más exclusivo a sus clientes; esto se ve reflejado al analizar la relación precio valor de sus servicios.

Un aspecto relevante en la industria es la oferta de amplios horarios de atención que permitan a las personas tener un balance de vida y así asistir en los horarios más convenientes. Esta buena práctica se percibió en todos los establecimientos, sin embargo, como se mencionó anteriormente, Think Big Gym es quien ofrece los horarios más amplios del mercado.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo de las mejores prácticas de la industria.

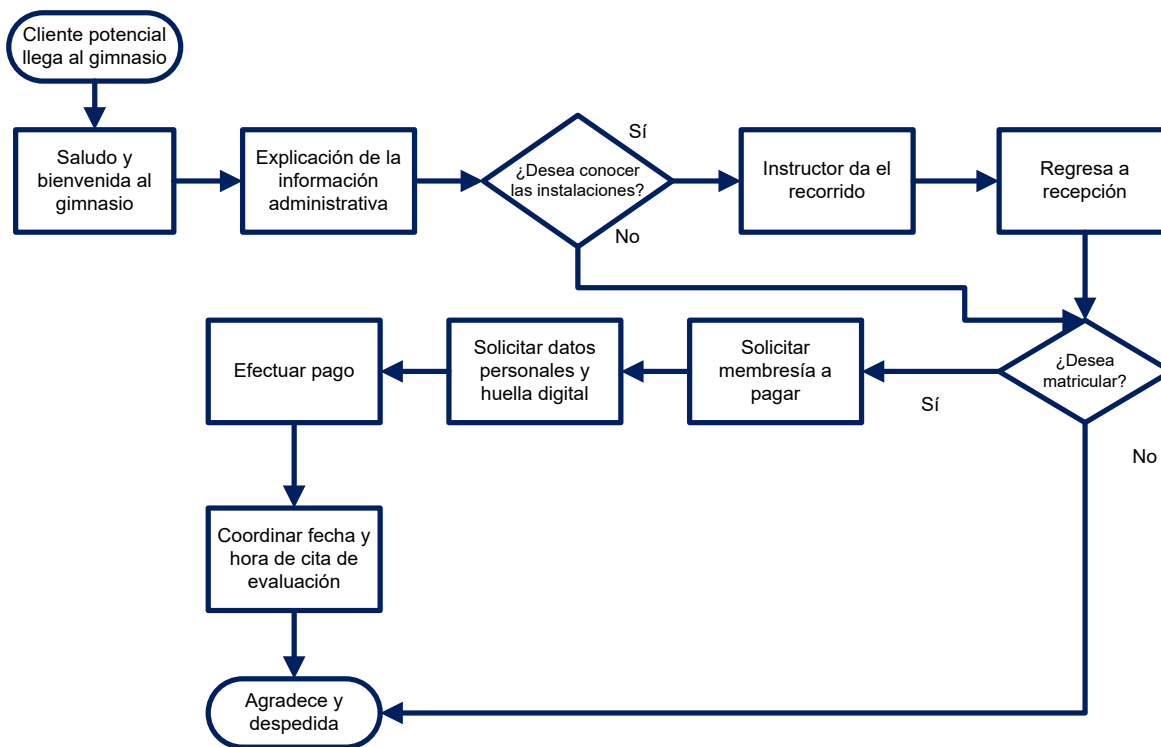
Figura 3.21. *Benchmarking*: Mejores prácticas de la competencia, según las variables estudiadas

	 Arena Trek	 Balance Center	 Brujas en Forma	 Fit Kinetics	 In Balance Fitness	 Multispa Escazú	 Think Big Gym	 World Gym
Instalaciones	Ubicación estratégica y fácil acceso a peatones				Uso de <i>clusters</i> (ubicado junto a tienda deportiva)	Parqueo más amplio con seguridad privada		Mayor variedad y cantidad de equipo disponible
Información general			Precios más bajos del mercado	Servicio nutricionista integrado en paquetes de membresía		Oferta más amplia de servicios incluidos dentro de la membresía	Horarios más amplios del mercado de Lunes a Domingo	
Servicio al cliente				Comunicación directa e inmediata por correo con potenciales clientes				Conocimiento técnico del personal de atención
Clases grupales	Oferta más amplia en cantidad de disciplinas y certificaciones	Especialización y maestría en una disciplina				Oferta más amplia en cantidad de clases impartidas por semana		
Musculación y pesas					100% personalización en programas y controles de seguimiento a solicitud del cliente			

Fuente: Elaboración propia (Estudio de *Benchmarking* competitivo)

3.4.4.3. Análisis del flujo del proceso de servicio

Figura 3.22. Diagrama de flujo del proceso de etapa previa y durante la matrícula



Fuente: Elaboración propia

3.4.4.3.1. Etapa previa a la compra del servicio

El proceso o etapa previa a la compra inicia cuando la persona llega al gimnasio y solicita información, en ese momento el personal de recepción le hace entrega de material impreso y ofrece una breve explicación de los distintos servicios y precios. Seguidamente, si el cliente lo solicita, se da un recorrido por las instalaciones acompañado por un instructor calificado, lo cual favorece para que la persona entienda los servicios y sus beneficios; y además le aclara todas las dudas que se presenten durante el recorrido.

Si la persona desea el recorrido, el instructor encargado ofrece una explicación muy detallada de cada uno de los servicios y procesos que conforman la oferta del gimnasio, se explican temas como el tipo de maquinaria, la variedad de disciplinas de clases grupales, así como los principales beneficios que los destacan como

gimnasio, con el fin de captar la atención y el interés en formalizar la matrícula del potencial cliente.

Al final del recorrido, el instructor brinda un espacio y tiempo para que la persona se desplace a las zonas del gimnasio, y cuando desea terminar el recorrido, regresa a recepción, donde puede formalizar el proceso de matrícula si desea o agradecer y salir de las instalaciones.

La información detallada y específica de membresías, precios y promociones no es de conocimiento del instructor durante el recorrido, por lo cual es brindada por el personal de recepción al momento de entregar el material impreso o cuándo la persona lo solicite.

En caso de no realizar el recorrido por las instalaciones se le consulta a la persona si desea matricular y ante la respuesta positiva, se procede con la matrícula o si no quiere inscribirse se le agradece y se da la despedida.

3.4.4.3.2. Etapa durante la compra del servicio

Al momento de la compra o matrícula del servicio, el personal de recepción procede con la elección del tipo de membresía a matricular, la toma de datos personales y huella digital, se efectúa el pago ya sea en efectivo o con tarjeta, y se coordina la cita para la evaluación.

En esta etapa, no se definen pasos que ofrezcan valor agregado al cliente, el proceso es tradicional y presencial, sin posibilidad de poder realizar el trámite o algún paso del proceso de manera remota.

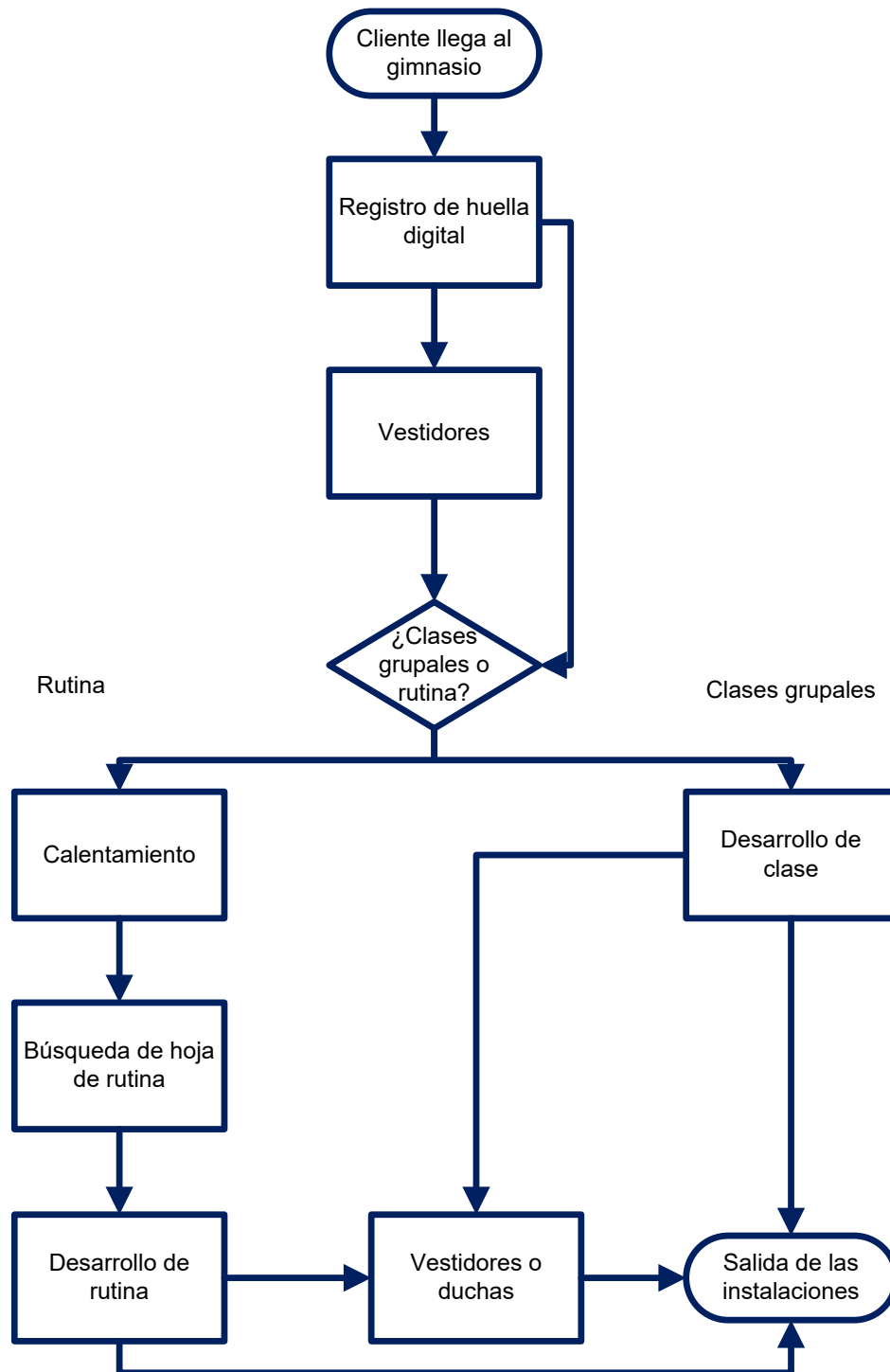
3.4.4.3.1. Etapa después la compra del servicio

El proceso posterior a la compra del servicio, se da cuando la persona ya se encuentra matriculada y asiste al gimnasio ya sea a clases grupales o para realizar una rutina de ejercicios definida por los instructores o por el mismo cliente.

Si el cliente decide realizar la rutina, ejecuta el calentamiento, busca su hoja de ejercicios y la desarrolla con asesoría de los instructores; y si decide participar de alguna clase grupal se dirige al salón multiusos y finalmente se desplaza a los vestidores y/o sale de las instalaciones

Como parte de esta etapa, el cliente decide la frecuencia de los controles y seguimiento por parte del instructor donde revisan su rutina, se modifica y se le da guía al cliente en su proceso de ejercicio.

Figura 3.23. Diagrama de flujo del proceso de etapa posterior a la matrícula



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO

La propuesta de mercadeo incluye los objetivos, el mercado meta al que se desea llegar, así como las estrategias y tácticas para cada una de la siete p's, las cuales están fundamentadas en la investigación realizada a través del análisis FODA, fuerzas de Porter, *benchmarking* y encuesta de satisfacción.

4.1. Objetivos de mercadeo

- Unificar la identidad gráfica corporativa en todos los medios de comunicación impresos y digitales para enero del 2017.
- Aumentar las ventas en un 10% anual para diciembre del 2017
- Disminuir el índice de deserción de los clientes en un 5% mensual con respecto al mismo mes del año anterior.
- Alcanzar un índice Net Promoter Score (NPS) de 80% para el estudio anual en agosto 2017.

4.2. Factores críticos para el éxito

4.2.1. Valor agregado

Arena Trek cuenta con servicio de guardería gratuito de 8 a 11:30 am todos los días, con personal calificado para el cuidado de los niños.

El gimnasio cuenta con su Club de Corredores, llamado Arena Runners, cuyos miembros entrenan dos veces a la semana para alcanzar metas personales o grupales. Su objetivo es dar valor agregado a los clientes con oferta de distintas opciones para complementar su entrenamiento.

Además, se ofrece la posibilidad de pagar la membresía por medio del cargo automático, lo cual permite ahorrar tiempo y beneficiarse de tarifas especiales.

4.2.2. Ventaja competitiva

Mejor relación precio-valor: Arena Trek ofrece la mayor cantidad de disciplinas de clases grupales al mejor precio con respecto a sus competidores, además de impartir disciplinas que ninguno de sus competidores brinda a sus clientes.

4.2.3. NPS: Gestión de pasivos

El objetivo de la gestión de pasivos es lograr que estos se conviertan en promotores de Arena Trek y que de esta manera estén más anuentes a recomendar el servicio entre sus amigos, colegas y familiares.

El estudio NPS realizado indica que el 25% de los clientes entrevistados fueron calificados como pasivos, los cuales son susceptibles a irse con la competencia, porque están insatisfechos con algunos elementos del servicio.

La encuesta de satisfacción muestra los aspectos en los que los clientes se encuentran satisfechos e insatisfechos; y en las estrategias de las siete p's se describen las acciones para mejorar el servicio y aumentar el nivel de satisfacción, y por consiguiente, incrementar la nota del NPS.

El NPS debe mostrar una evolución constante, con la disminución de pasivos y detractores, a medida que se introducen mejoras que los mismos clientes han propuesto.

Es por esto que se recomienda, obtener opiniones en tiempo real, a través de formularios en línea y en recepción, y no esperar el estudio anual para tener tomar acciones correctivas.

4.3. Estrategias de mercadeo

4.3.1. Segmentación

4.3.1.1. Segmentación geográfica

Personas que residen o laboran en la provincia de San José, en el cantón de Escazú en sus distritos Central, San Rafael y San Antonio.

4.3.1.2. Segmentación demográfica

Personas de nivel socio económico de clase media y media/alta, profesionales, amas de casa y estudiantes, con rangos de edad desde los 20 a 40 años.

4.3.1.3. Segmentación psicográfica

Personas con necesidad de proyectar un status social y de solvencia económica. Además, desean recibir un servicio de calidad que evolucione constantemente al ritmo del mercado. Son personas que asisten al gimnasio con el objetivo de mantenerse saludables y verse bien. Es parte de su estilo de vida y en ocasiones es una manera de liberar estrés y mantener un balance de vida.

4.3.1.4. Segmentación conductual

Son personas que asisten al gimnasio en promedio de tres a cuatro veces por semana, disponen de una a dos horas por día y utilizan los servicios de musculación y pesas, clases grupales o ambos.

4.3.2. Mercado meta

Hombres y mujeres que residen o laboran en Escazú, de clase media y media/alta, profesionales, amas de casa y estudiantes, con rangos de edad desde los 20 a los 40 años, que asisten al gimnasio con el objetivo de mantenerse saludables y verse bien. Frecuentan el gimnasio en promedio de tres a cuatro veces por semana, disponen de una a dos horas por día y utilizan los diferentes servicios del gimnasio.

4.3.3. Ciclo de vida

La industria del *fitness* se encuentra en crecimiento, sin embargo, el gimnasio Arena Trek está en la etapa de maduración debido a la cantidad de años que tiene en el mercado y al volumen de personas que atiende. Por esta razón, el crecimiento de clientes nuevos que se proyecta es moderado, con el fin de regular la demanda y mejorar el servicio actual.

Debido a lo anterior, la propuesta de mercadeo se enfoca en los clientes actuales y su satisfacción, además de aumentar las ventas por medio de una mejora y oferta más amplia de servicios.

4.3.4. Posicionamiento

Marca pionera en el mercado de *fitness* con la mejor oferta de servicios, brinda solidez y confianza a sus clientes.

4.3.5. Estrategias del mercadeo de servicios

4.3.5.1. Servicio

4.3.5.1.1. Servicios actuales

Se mantendrán los servicios que Arena Trek ofrece, pero con énfasis en mejora del servicio al cliente, este punto se detallará en la sección de personas.

4.3.5.1.2. Servicios nuevos

Estrategia: Crear nuevos paquetes de servicios que se adapten a las diferentes necesidades de los clientes, así como mantener las modalidades que ya se ofrecen.

Táctica: Se incorporarán cuatro paquetes básicos de servicios, en los que se brindará a los clientes una experiencia semi-personalizada para su entrenamiento y nutrición.

Con los cuatro paquetes, el objetivo es personalizar el servicio de los clientes y facilitar el cumplimiento de sus objetivos de *fitness*, al tener el acceso al gimnasio, sesiones de entrenamiento personal y citas de nutrición a un precio accesible.

Paquete 1: Inspire

- Medición y control del progreso mensual.
- 1 mes de membresía (individual).
- 1 sesión de entrenamiento personal.
- 1 programa de entrenamiento personalizado.

Paquete 2: Energy

- Medición y control del progreso mensual.
- 1 mes de membresía (individual).
- 4 sesiones de entrenamiento personal.
- 1 programa de entrenamiento personalizado.

Paquete 3: Train Healthy

- Medición y control del progreso mensual.
- 1 mes de membresía (individual).
- 1 sesión de entrenamiento personal.
- 1 programa de entrenamiento personalizado.
- 1 cita de nutrición y plan de alimentación.

Paquete 4: No pain, no gain

- Medición y control del progreso mensual.
- 1 mes de membresía (individual).
- 4 sesiones de entrenamiento personal.
- 1 programa de entrenamiento personalizado.
- 1 cita de nutrición y plan de alimentación.

En los paquetes Inspire y Energy, el instructor que realice el programa será quien dé la sesión de entrenamiento personalizada, la cual se dará al principio de cada cambio de programa, con el objetivo de que el cliente conozca la ejecución correcta de los ejercicios de ese mes.

En los paquetes Train Healthy y No pain, no gain, intervienen dos profesionales: instructor y nutricionista, quienes estarán en comunicación para que los planes de entrenamiento y de alimentación sean consistentes con los objetivos del cliente, para que se puedan alcanzar sus metas en el periodo propuesto (1 mes).

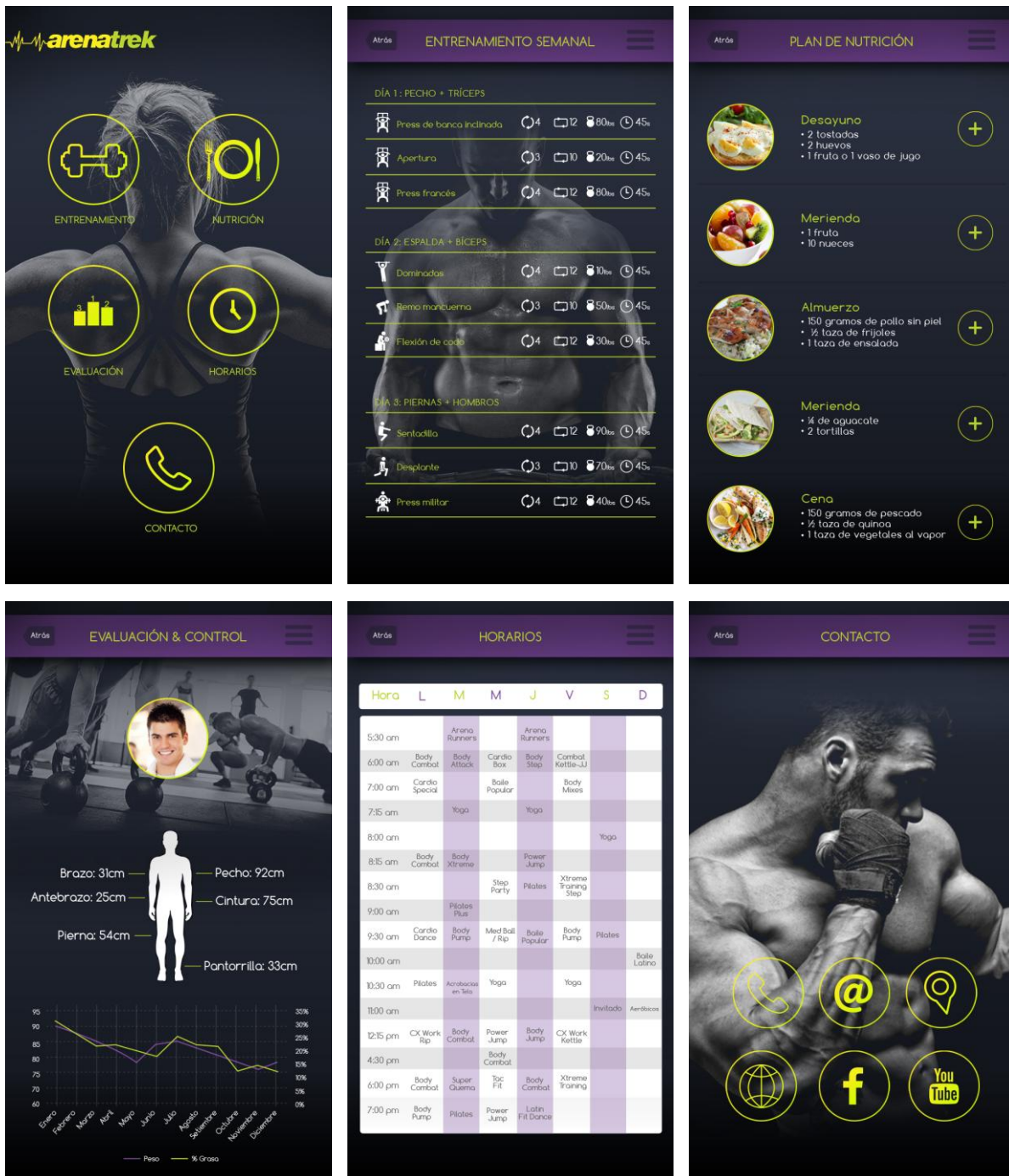
La creación de estos paquetes permitirá la revisión y el seguimiento constante y un mejor servicio al cliente para quienes opten por algunas de estas opciones.

Estrategia: Mejora en el acceso a la información a los clientes a través de la tecnología.

Táctica: Para mejorar el servicio de los clientes en Arena Trek, se lanzará una aplicación móvil que complementará la experiencia tradicional con la digital, de manera que los clientes se puedan “comunicar” siempre con el gimnasio. La aplicación incluirá:

- Programa de entrenamiento actual de cada cliente.
- Programa nutricional personalizado (Cuando el cliente contrate el servicio).
- Horarios de clases grupales.
- Histórico de evaluaciones de cada cliente (mediciones y control).
- Recomendaciones generales en el ejercicio.
- Contacto (Correo electrónico, teléfonos y redes sociales: Facebook y Youtube).

Figura 4.1. Diseño de aplicación móvil



Fuente: Elaboración propia

4.3.5.2. Plaza

Estrategia: La ubicación que tiene actualmente la empresa es estratégica, por lo que debe mantenerse debido a la proximidad con el mercado, la facilidad de acceso y la afluencia de personas.

4.3.5.3. Precio

4.3.5.3.1. Servicios actuales

Estrategia: Ajuste para el 2017 de los precios de los servicios ofrecidos actualmente por medio de una estrategia de fijación basada en las relaciones o valor para el cliente y en costos.

Táctica: Aumento del 7% en todas las membresías actuales. Este incremento se justifica principalmente por tres razones:

- Dinámica de la industria. Históricamente en el mes de enero todos los gimnasios suben el precio de sus servicios en promedio 10% con respecto al año anterior. Arena Trek ha seguido esta tendencia del mercado del *fitness* en la mayoría de los años que tiene de permanecer abierto.
- Mejoras en el servicio. Se propone que Arena Trek mejore sus instalaciones y la calidad del servicio en diferentes áreas. Lo que aumentaría la satisfacción de los clientes y, por ende, el valor percibido, lo que justifica el aumento en las membresías.
- Baja inflación en el 2016. El aumento propuesto es más conservador del promedio histórico debido a la baja inflación del presente año.

Para el año 2017, los precios de los servicios actuales quedarían de la siguiente manera:

Figura 4.2. Precios actuales y propuestos de las membresías de Arena Trek

Membresía Gimnasio Arena Trek	2016	2017
Matricula (Individual/Familiares/Estudiantes)	Ø25.000	Ø27.000
Mensual (Individual)	Ø29.000	Ø31.000

Trimestre (Individual)	₡78.000	₡83.000
Semestre (Individual)	₡147.500	₡158.000
Anualidad (Individual)	₡275.000	₡294.000
Mensual (Familiares/Estudiantes)	₡28.000	₡30.000
Trimestre (Familiares/Estudiantes)	₡74.000	₡79.000
Semestre (Familiares/Estudiantes)	₡142.000	₡152.000
Anualidad (Familiares/Estudiantes)	₡265.000	₡284.000
Mensual (Temporal)	₡35.000	₡37.000
Quincenal (Temporal)	₡22.000	₡24.000
Semanal (Temporal)	₡18.000	₡19.000
Diario (Temporal)	₡8.500	₡9.000
Tarjeta de clases 10 clases	₡30.000	₡32.000
Tarjeta de clases 15 clases	₡35.000	₡37.000
Anual (pareja)	₡450.000	₡482.000
Nutricionista	₡18.000	₡19.000
Pilates Reformer por clase	₡5.000	₡5.000
Gimnasia Olímpica infantil (Matrícula)	₡10.000	₡11.000
1 vez por semana (mensual)	₡19.000	₡20.000
2 veces por semana (mensual)	₡22.500	₡24.000
3 veces por semana (mensual)	₡24.500	₡26.000
Corporativa	Según negociación	

Fuente: Elaboración propia

4.3.5.3.2. Servicios nuevos

Estrategia: Fijación de precios para los nuevos paquetes Inspire, Energy, Train Healthy y No pain, no gain.

Táctica: Seguidamente se detallan los precios mensuales para los servicios nuevos de Arena Trek expuestos en la sección de Servicio. Además, se incluye como referencia y para manejo interno, cada uno de los precios que tendrían los servicios incluidos en los paquetes.

Para definir los precios de los paquetes se consideró el valor de cada uno de los servicios de manera individual, y se les deduce un monto para definir el valor total,

de esta manera el cliente recibe un precio más bajo si se inscribe a uno de los paquetes en comparación con adquirir cada uno de los elementos por separado.

Paquete Inspire: ₡40.000

- Membresía y plan de entrenamiento: ₡28.000
- Sesión de entrenamiento y evaluación: ₡12.000

Paquete Energy: ₡65.000

- Membresía y plan de entrenamiento: ₡25.000
- Sesión de entrenamiento y evaluación: ₡10.000 (₡40.000 por las cuatro del paquete)

Paquete Train Healthy: ₡55.000

- Membresía y plan de entrenamiento: ₡28.000
- Sesión de entrenamiento y evaluación: ₡12.000
- Cita y plan nutricional mensual: ₡15.000

Paquete No pain, no gain: ₡80.000

- Membresía y plan de entrenamiento: ₡25.000
- Sesión de entrenamiento y evaluación: ₡10.000 (₡40.000 por las cuatro del paquete)
- Cita y plan nutricional mensual: ₡15.000

Estrategia: Ofrecer un mejor precio a quienes opten por asistir fuera de las horas pico y/o pagar por la metodología de cargo automático para mejorar el servicio al cliente, al tener menos personas y descongestionar las labores de pago en la recepción, además de evitar retrasos al cancelar la membresía y asegurar la liquidez para el gimnasio al inicio del mes.

Táctica 1: Descuento por cargo automático. A los clientes que opten por la metodología de cargo automático en el pago de los servicios de Arena Trek, ya sea membresía o paquetes, se les otorgará un 10% de descuento.

Táctica 2: Descuento para quienes asisten fuera de hora pico y así regular la demanda durante el día. Los clientes que decidan asistir únicamente en horario de lunes a viernes entre 8:00 am a 3:00 pm y los fines de semana en horario regular, obtendrán un 33% de descuento en su tarifa, el cual no se podrá utilizar conjuntamente con otros descuentos.

4.3.5.4. Promoción

Estrategia: Unificación de la imagen de la marca Arena Trek al elaborar un manual como documento normativo que explica y describe los signos básicos que definen la identidad visual de la marca corporativa.

Este manual de elementos básicos, tiene como objetivo asegurar la coherencia y uniformidad en la utilización de la marca, entre cualquier responsable de aplicar la identidad gráfica. El equilibrio y severidad en la utilización de la marca impulsará su reconocimiento y su valor.

Táctica: La propuesta es elaborar un manual para la marca Arena Trek, con los siguientes elementos indispensables para controlar su uso en los distintos medios digitales e impresos. El documento incluye lo siguiente:

- Elementos básicos: Se especifican los principales elementos que caracterizan a la marca; logotipo, tipografía del logotipo, isotipo, usos incorrectos de la marca, reducciones y zonas de exclusión.
 - Logotipo y sus dimensiones oficiales.
 - Tipografía utilizada en el logotipo oficial.
 - Isotipo: Se define y explica el significado del símbolo que caracteriza el logo oficial de Arena Trek; las líneas que hacen referencia a los latidos del corazón en un electrocardiograma.

- Usos incorrectos de la marca: Define ejemplos donde la marca es mal utilizada, por ejemplo, donde se muestre borrosa, se utilicen combinaciones o fondos de colores incorrectos, dimensiones no autorizadas o algún tipo de deformación en el logo.
- Reducciones y zonas de exclusión: Define el tamaño mínimo en que se puede utilizar la marca para que sea legible, además de aquellos elementos que puedan ser omitidos o deban ser utilizados juntos como logotipo.
- Color: Define los colores corporativos primarios, secundarios y las reproducciones posibles de la marca.
 - Colores corporativos primarios bajo los valores oficiales de la paleta Pantone.
 - Colores corporativos secundarios: Son aquellos utilizados en otros elementos gráficos presentes en la imagen corporativa y que definen los tonos en que puede adaptarse el logotipo si no se utilizan los colores corporativos primarios. Se define bajo los valores oficiales Pantone.
 - Reproducción de la marca y si puede ser utilizada con el logotipo completo o algunos elementos por separado.
- Las tipografías: Define los tipos de fuentes oficiales que puedan ser utilizadas por la marca, así como los documentos o medios exclusivos.
- Aplicaciones de referencia: Define el formato con ejemplos de aplicaciones de la marca para papelería, publicidad impresa y digital en redes sociales, en la aplicación móvil y productos de *merchandising*.

Estrategia: Fomentar en los clientes actuales y potenciales el consumo de los cuatro nuevos paquetes Inspire, Energy, Train Healthy y No pain, no gain.

Táctica: La mezcla promocional utilizará: *email marketing*, publicidad en redes sociales, pauta en la radio, actualización del sitio web y *banners* de piso.

Figura 4.3. Medios, detalle y frecuencia de las promociones para nuevos paquetes

Tácticas	Detalle	Frecuencia
<i>Email marketing</i>	Por medio de la base de datos de los clientes actuales se enviará la información que describe los cuatro nuevos paquetes.	Del 1- 31 de enero del 2017. Recordatorio semanal
Publicaciones pagadas con información de nuevos paquetes	Publicidad pagada en Facebook con la información de los nuevos paquetes.	Del 1-31 de enero del 2017
Publicaciones pagadas para promocionar rifas de un paquete por semana	Se regalará un paquete Inspire, entre las personas que le den me gusta a la página y compartan la publicación.	Del 1-30 de marzo del 2017. Una rifa semanal
Pauta en la radio	Cuñas de 30 segundos que inviten a consultar en Arena Trek los nuevos paquetes. Esto se seguirá haciendo a través de canjes con Cadena Radial Costarricense.	Del 1- 31 de enero del 2017. Horarios a convenir con la emisora
Actualización del sitio web	Se incluirán los nuevos paquetes en la página web.	Del 1-15 de enero del 2017 fecha límite para actualizaciones
<i>Banners</i> de piso	Un banner en la entrada del gimnasio para comunicar los nuevos paquetes.	Del 1-15 de enero del 2017 fecha límite para tener listo el <i>banner</i>

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.4. Banner de piso

¡Adquiere ya!
Nuevos paquetes de membresía

INSPIRE

ENERGY

TRAIN HEALTHY

NO PAIN NO GAIN

¡Dale mayor valor a tu dinero!
Incluí entrenamiento personal y nutrición en tu membresía

Más información en recepción

 **arenatrek**

The banner features a dark background with a group of people in athletic wear. The text is white and yellow. The words 'INSPIRE', 'ENERGY', 'TRAIN HEALTHY', and 'NO PAIN NO GAIN' are each enclosed in a yellow circle. The logo for 'arenatrek' is at the bottom right, with a yellow heartbeat line icon to its left.

Fuente: Elaboración propia

Estrategia: Elaboración de promociones especiales para meses de mayor deserción de clientes mediante diferentes incentivos y actividades que impulsen el cumplimiento de las metas de los clientes y su satisfacción.

Táctica: El plan de actividades que se propone tiene como intención estimular a los clientes a cumplir sus metas de manera entretenida, al premiar un ganador por cada categoría.

Figura 4.5. Promociones de retos deportivos

Nombre del reto	Explicación	Fecha	Premio
Reto pérdida de peso	Los retos estarán enfocados en los nuevos clientes, sin embargo, no se excluirá a los actuales. Para realizar una actividad más justa para cada participante se medirá por porcentaje de peso perdido.	Se tendrá un ganador al finalizar febrero.	50% de descuento en la membresía o paquete en el que se encuentre inscrito.
Reto levantamiento de pesas	Se enfocará en aquellos clientes que trabajan musculación y pesas y constará de una preparación mensual, que permita que una vez al mes se seleccione a la persona que levante más peso en un menor tiempo, en ejercicios de sentadillas y <i>press</i> de pecho.	Se tendrá un ganador al finalizar marzo.	50% de descuento en la membresía o paquete en el que se encuentre inscrito.
Reto cardio	Se realizarán dos retos por semana en las horas pico, que incluirá caminadora, escaladora y bicicleta estacionaria.	Del 1-30 de abril.	Los premios serán botellas y camisas con el logo de Arena Trek.

Fuente: Elaboración propia

Estrategia: Desarrollo de promociones en meses identificados con menor demanda con el fin de atraer clientes nuevos en este período y así compensar la reducción que se da en otros meses, especialmente durante el mes de diciembre.

Táctica 1: Matrícula gratis. Durante los meses de setiembre y diciembre de 2017 se ofrecerá matrícula gratis a todas las personas que se inscriban en el gimnasio.

La promoción será comunicada por todos los medios digitales y por medio de material visible en la entrada del gimnasio. En el cuadro se detalla el plan para comunicar la promoción:

Figura 4.6. Medios, detalle y frecuencia de las promociones para matrícula gratis

Medio	Detalle	Frecuencia
Facebook Ads	Publicaciones promocionadas a personas con características ya especificadas en el mercado meta.	Del 1-30 de setiembre y del 1-31 de diciembre del 2017.
Email marketing	Envío de información de la promoción por correo electrónico a la base de datos del gimnasio.	Un correo semanal durante todo setiembre y diciembre del 2017.

Fuente: Elaboración propia

Táctica 2: Creación de promociones por medio de un plan de referidos.

Figura 4.7. Medios, detalle y frecuencia de las promociones para plan de referidos

Medio	Detalle	Frecuencia	Premio
Email marketing	Se enviará a los clientes el correo informando el plan de referidos el cual consiste en recomendar a un amigo o familiar al gimnasio	En el mes de setiembre y diciembre del 2017	Tarjeta de 15% de descuento en Adidas para cada cliente al formalizar la matrícula del referido.

Fuente: Elaboración propia

Táctica 3: Reforzamiento de marca en el mercado por medio de relaciones públicas a través de la participación en el programa Buen Día y artículos de periódico. Además de la participación en redes sociales y Google Ads. Mezcla promocional:

Figura 4.8. Medios, detalle y frecuencia para reforzamiento de la marca.

Medios	Detalle	Frecuencia
Participación en el programa Buen Día	Se aprovechará la alianza con el programa para participar e impartir las clases grupales en vivo y así dar a conocer la marca.	Como mínimo una vez cada dos meses a convenir con la dirección del programa.
Artículos de periódico	Artículos relacionados a temas de salud y acondicionamiento físico donde los	En el mes de setiembre y

	instructores de gimnasio sean líderes de opinión en estos temas.	diciembre del 2017 o a convenir con el periódico.
Publicaciones pagadas en redes sociales	Publicidad en redes sociales que destacará las fortalezas y diferenciadores del gimnasio, los puntos a destacar son: <ul style="list-style-type: none"> - Instructores de calidad - Certificaciones exclusivas - Variedad de clases - Precio accesible Facilidad de ubicación	En el mes de setiembre y diciembre del 2017
Google Ads	Se utilizará la búsqueda por medio de la combinación de palabras claves como gimnasio, arena trek, costa rica, escazú, <i>fitness</i> , ejercicio, clases grupales, les mills, body combat, body pump, power jump, body attack, body balance, cx worx, zumba, spinning, pilates.	En los meses de enero, junio, julio y setiembre.

Fuente: Elaboración propia

Estrategia: Seguimiento de los clientes actuales y desertores por medio de la base de datos y del *email marketing*.

La empresa cuenta con un sistema de **huella digital**, el cual se utiliza para registrar la asistencia de los clientes; y además, alimentará la base de datos del *email marketing*.

El *email marketing* permite clasificar a los clientes en: 1) activos, 2) inactivos, tienen más de un mes de no asistir, 3) cuando desertaron hace más de seis meses, 4) lo que han asistido de manera constante durante más de un año. Así, las promociones se dirigen según clientes nuevos, desertores o leales.

Táctica: El *email marketing* permite personalizar la oferta e incluso hacerla exclusiva para cada cliente. Por medio del uso de la base de datos se efectuará el envío de información de la siguiente manera:

- *Email* de bienvenida: Se enviará el *email* cuando el cliente se inscriba por primera vez en el gimnasio para dar la bienvenida, explicar el reglamento, beneficios, dinámica y consejos importantes.

- *Email* de recordatorio: Cuando el cliente tenga más de un mes de no asistir, se enviará correo para motivarlo a regresar.
- *Email* personas con más de seis meses de no asistir: Se les estará enviando correos informativos con las promociones vigentes para que se suscriban nuevamente.
- *Email* para personas con un año o más en el gimnasio: Se enviará un correo agradeciendo su preferencia por el gimnasio e informándoles que pueden reclamar su regalía en recepción.
- *Email* de cumpleaños: El cliente recibirá un *email* donde además de recibir la felicitación de cumpleaños obtendrá un 10% descuento si decide mejorar el paquete actual que utiliza.
- *Email* de promociones en fechas especiales: La idea de estos *emails* es relacionar las fechas con las promociones:

Figura 4.9. Fechas y promociones en *email marketing*

Fechas especiales	Promociones
Día del amor y la amistad	Rifa entre los clientes de una noche para dos personas en el Hotel Montaña de Fuego, con el cual el gimnasio posee una alianza.
Día del trabajo	Descuento de 10% en tiendas Adidas y patrocinadores
Día del padre	Matrícula gratis para el papá y 10% de descuento para el hijo(a) en la membresía de junio. Sólo durante los primeros 15 días del mes.
Día de la madre	Matrícula gratis para la mamá y 10% de descuento para el hijo(a) en la membresía de agosto. Sólo durante los primeros 15 días del mes.

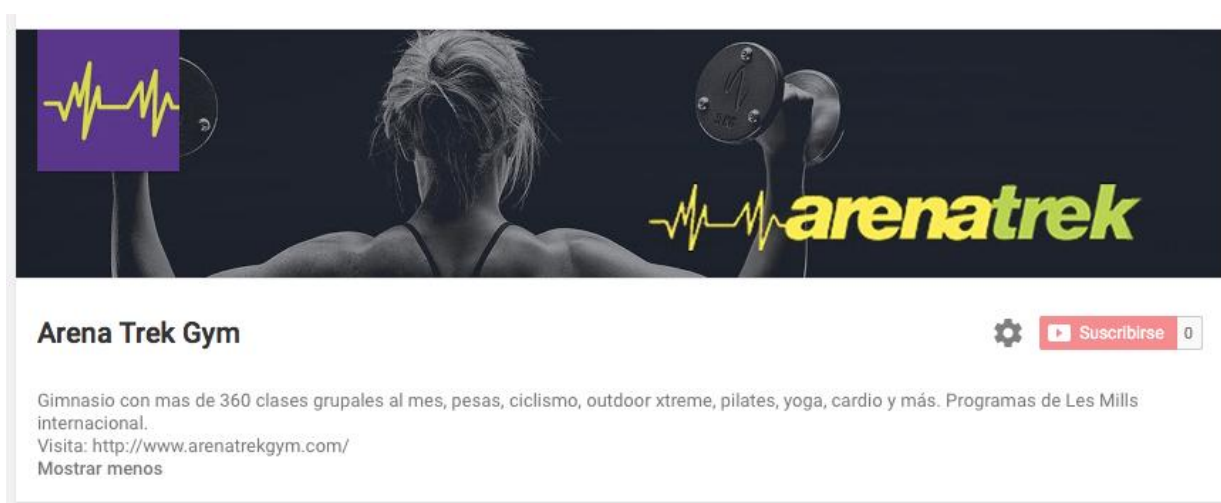
Fuente: Elaboración propia

Estrategia: Se realizará YouTube *marketing*, de manera que el canal sea una carta de presentación para la empresa, para mejorar la reputación de la marca, hacer que el mensaje llegue a más personas, aumentar la presencia de la empresa al realizar búsquedas y facilitar la viralidad de los videos en redes sociales.

Táctica 1: Youtube Clases grupales. Busca presentar al público cómo es una clase en el gimnasio Arena Trek, de manera que funcione para realizar la rutina en la casa y que las personas se contagien de la energía transmitida.

Táctica 2: Youtube Entrenamiento para la casa en invierno. Pretende facilitar el acceso a videos de ejercicios para que aquellas personas que no asisten al gimnasio por una cuestión del clima, lo cual aumenta el interés hacia sus clientes y mejora su imagen en el mercado.

Figura 4.10: Diseño del canal de YouTube



Fuente: Elaboración propia

Estrategia: Generación de contenido para la red social Facebook, la cual consiste en definir un plan mensual con los principales temas a publicar de interés para los clientes actuales y potenciales del gimnasio, así como las promociones vigentes.

Táctica: El plan para la generación de contenido en Facebook consiste en:

Figura 4.11. Contenido y frecuencia de publicaciones en Facebook

Táctica	Detalle	Frecuencia
Publicaciones no pagadas sobre temas de interés	Se definirá un tema de interés para cada día de la semana y con base en esto se generará el contenido del día.	Una publicación por día.
Publicaciones no	Publicación en la mañana con	Diario al inicio del día.

pagadas con los horarios de las clases grupales	los horarios de las clases grupales del mismo día.	
Publicaciones pagadas con las promociones vigentes	Se publicarán siempre que haya promociones vigentes para los clientes actuales y potenciales.	Al inicio de la promoción se hará un plan mensual de publicaciones, hasta el término de dicha promoción.

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.12: Diseño de publicación pagada en Facebook



Fuente: Elaboración propia

4.3.5.5. Pruebas físicas

Estrategia: Realizar mejoras en la infraestructura, en aspectos como ventilación, diseño y distribución del espacio interno, con el objetivo de aumentar el índice de satisfacción de los clientes en aspectos relevantes para el usuario.

Táctica 1: Instalación de sistema de ventilación adecuado

Se realizará una evaluación profesional para identificar los lugares con mayor problema de ventilación y así instalar ventiladores profesionales, considerando la infraestructura de Arena Trek.

Táctica 2: Rediseño y redistribución del espacio interno

Se realizará una reorganización del espacio con el fin de distribuir de manera más adecuada la maquinaria, se evaluará la eliminación del equipo menos utilizado o de mayor antigüedad y se realizará mantenimiento del equipo actual. Esto permitirá que el lugar se vea más amplio a pesar de la limitación de espacio actual del gimnasio.

Táctica 3: Material impreso en el gimnasio

Con el objetivo de crear un ambiente más agradable y funcional en el espacio físico, se mejorará la decoración por medio de información relevante y con diseño atractivo. Este material estará compuesto de tres elementos:

- *Posters* impresos de alta calidad con fotografías e indicaciones de ejercicios de estiramientos, los cuales se colocarán en las zonas de musculación y pesas y salas de clases grupales, de modo que sean visibles en el lugar donde realizan estos ejercicios.
- Se colocará material impreso de alta calidad con recomendaciones generales y consejos que sean de utilidad durante o después del ejercicio, el cual se rotará cada mes con información distinta.
- Como parte del lanzamiento de la aplicación móvil, se colocarán adhesivos en los espejos de los baños, salas de clases grupales y musculación y

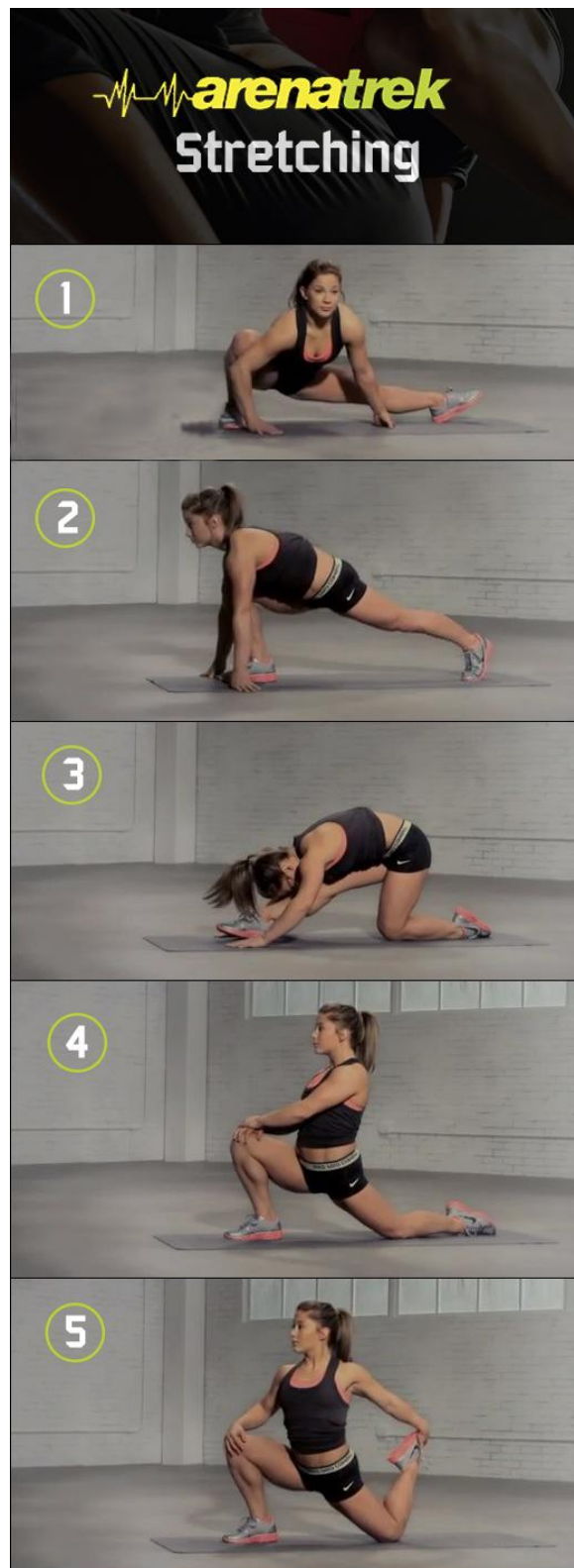
pesas, con la información necesaria para descargar y utilizar la aplicación en cada sistema operativo de los teléfonos Android y Apple.

Figura 4.13. Adhesivos de promoción para descargar la aplicación móvil



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.14. Posters de ejercicios de estiramiento



Fuente: Elaboración propia

4.3.5.6. Personas

Estrategia: Los empleados del gimnasio son la cara del negocio por lo que se mantendrán los requisitos básicos para la contratación de estos profesionales tales como: experiencia comprobable, título relacionado con acondicionamiento físico y certificados por *Les Mills* para determinadas clases.

Adicional se utilizará un plan de capacitación en servicio al cliente para los empleados, que permita fortalecer las relaciones, mejorar el conocimiento de cada empleado y ganarse la confianza de los clientes.

Táctica: Formación de los empleados en servicio al cliente, por lo cual se muestra el plan de capacitación a realizar una vez al año, bajo un formato de dos grupos divididos en dos sesiones.

Figura 4.15. Plan de capacitación en servicio al cliente para los empleados

Mes	Febrero y abril 2017
Fechas	25 de febrero y 22 de abril
Temas	Estrategias de ventas y atención al cliente
Duración	4 horas (un día)
Dirigida a	13 miembros del personal de planta
Objetivo	Identificar las mejoras para brindar un servicio al cliente que permita crear lazos a largo plazo con el usuario de manera profesional y de alta calidad
Contenido	La atención al cliente y la cultura de servicio Clientes satisfechos Técnicas para la atención a los clientes Habilidades necesarias para brindar un servicio de calidad Tipos de clientes Casos y planes de mejora individual
Empresa capacitadora	AJ Consultores
Lugar donde se realizará	Sala de clases grupales del gimnasio

Fuente: Elaboración propia

4.3.5.7. Procesos

Estrategia: Mejora del proceso de matrícula y mensualidad para los clientes actuales y nuevos. Esto por medio de la incorporación de pasos que faciliten, agilicen y agreguen valor en el proceso de matrícula.

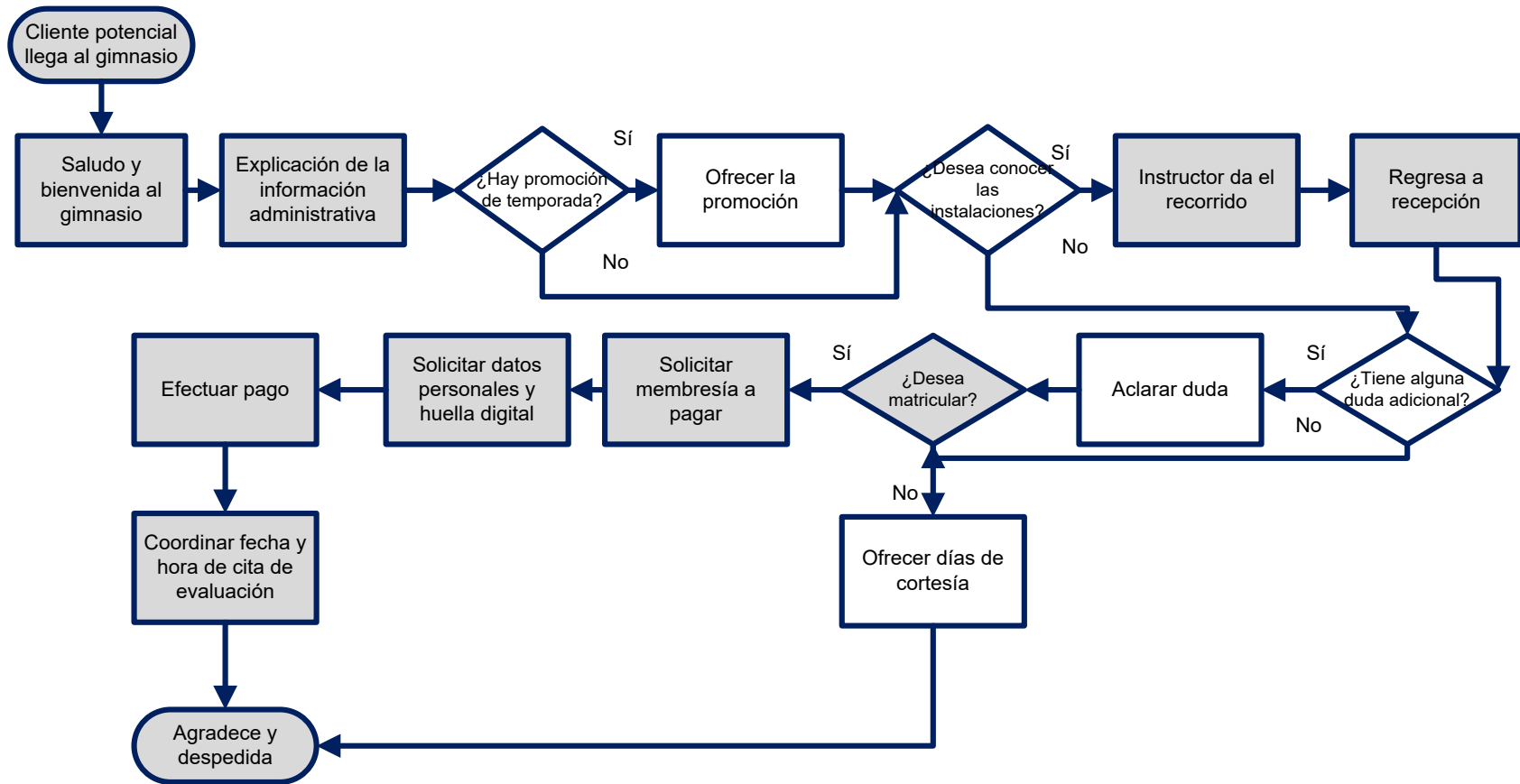
Táctica 1: Comunicar las promociones de temporada a clientes potenciales al momento de solicitar información.

Para la etapa previa a la compra, el personal de recepción comunicará al cliente potencial las promociones de temporada, con el fin de proveer a la persona opciones que lo motiven en su decisión de compra y lo beneficien con descuentos en la matrícula o en el monto final a pagar por el servicio.

Táctica 2: Ofrecer días de cortesía a las personas que no concreten el proceso de matrícula.

Para mejorar el proceso de etapa previa a la compra, al finalizar el recorrido en las instalaciones, la persona de recepción consulta al potencial cliente si hay alguna duda adicional y si desea matricularse; si la persona no toma la decisión en el momento, se le estará ofreciendo tres días de cortesía, para que haga uso de todos los servicios del gimnasio sin ningún costo adicional y así pueda experimentar el servicio y en ocasiones influir en su decisión de compra.

Figura 4.16: Diagrama de flujo propuesto para el proceso de matrícula



Fuente: Elaboración propia

Estrategia: Implementación del proceso de pago en línea con el fin de facilitar y agilizar el proceso de cancelación de la membresía.

En el proceso actual se tiene un modelo donde el cliente solo puede pagar por el método tradicional, el cual consiste en la llegada al gimnasio, se reporta en recepción y realiza su pago ya sea con tarjeta de crédito o débito o en efectivo, lo cual limita las opciones al cliente si desea hacer la cancelación de manera remota.

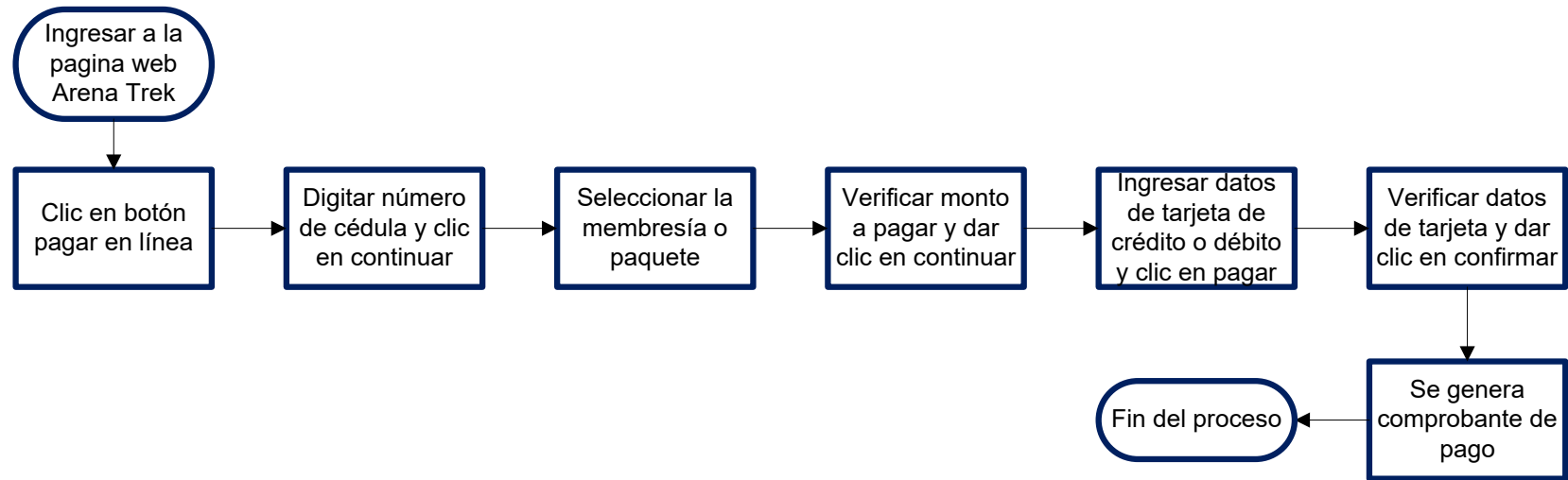
Táctica 1: Incorporación de la metodología de pago en línea al sitio web.

Se propone cambiar la etapa posterior a la compra del servicio, con la mejora del proceso de pago de la membresía. De esta manera se incorpora la metodología de pago en línea, con la cual se pretende agregar valor para el cliente, por medio de una plataforma de pago a través de su página web.

El proceso inicia, cuando el usuario ingresa a la página de Arena Trek, coloca sus datos personales, selecciona la membresía o paquete a adquirir, verifica el monto a cancelar e ingresa y verifica la información de pago. El cliente sólo debe contar con una tarjeta de débito o crédito válida Visa o Master Card, sin importar la entidad bancaria.

Esta mejora, permite al usuario evitar filas y ahorrar tiempo, si se toma en cuenta que el perfil de mercado meta es de una persona que trabaja o pasa muy ocupada y además hace uso diario de la tecnología.

Figura 4.17. Diagrama de flujo propuesto para el proceso de pago en línea



Fuente: Elaboración propia

4.1. Presupuesto de mercadeo

El presupuesto de mercadeo anual se divide en diez categorías: software de pago en línea, *email marketing*, gasto en agencia de publicidad, capacitación de personal, publicidad en redes sociales, premios para promociones, mejoras en infraestructura, desarrollo de aplicación móvil y *Google Ads*.

Para la ejecución de la estrategia de promoción, se contratará una empresa de servicios digitales, que incluye el desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil y la plataforma de pago en línea y el *email marketing*.

Para el *software* de pago en línea la inversión total será de 500,000 colones, la cual se hará en los dos primeros meses del año.

Con respecto al *email marketing*, la mayor inversión se hará en los meses de enero, marzo, septiembre y diciembre, cuando se ofrecerán promociones a los clientes actuales.

Los gastos en publicidad se van a dar principalmente en redes sociales, con una mayor inversión en los meses que se ofrecerán promociones y además se invertirá en diseño e impresión con un costo total de 514,600 colones, lo cual incluye folletos para entregar información a clientes potenciales, banners de piso, adhesivos para promoción de la aplicación móvil y material informativo para la estrategia de pruebas físicas.

Como parte de la estrategia de personas, se hará una inversión en los meses de febrero y abril de 520,000 colones, la cual incluye el precio de las capacitaciones en servicio al cliente, con un costo individual de 40,000 colones para cada uno de los 13 miembros del personal de piso, de ellos 7 lo harán en el mes de febrero y los 6 restantes en abril.

En el rubro de premios para promociones se tendrá un presupuesto anual de 173,000 colones para cubrir el costo de los premios para los retos deportivos, que

incluyen botellas y camisas con el logo de Arena Trek. Para otras promociones se estarán aprovechando las alianzas con empresas como Adidas y Hotel Montaña de Fuego y de esa manera reducir el costo total para el gimnasio.

Se realizarán mejoras en infraestructura como parte de la estrategia de pruebas físicas, y se destinará un presupuesto total de 3,500,000 colones, el cual toma en cuenta la compra de ventiladores profesionales con un costo individual de 20,000 colones y el monto restante se destinará para la contratación de un profesional que efectúe el diseño y redistribución del espacio interno del gimnasio.

Para la ejecución de *Google Ads* se hará una inversión diaria de 2,500 colones durante los meses establecidos en la estrategia de promoción.

Propuesta de plan de mercadeo para el Gimnasio Arena Trek

Figura 4.18. Presupuesto de la propuesta de mercadeo

Categorías	Presupuesto Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Software pago en línea	500,000	250,000	250,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Email marketing	1,344,000	140,000	98,000	140,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	140,000	98,000	98,000	140,000
Desarrollo de aplicación móvil	1,500,000	750,000	-	750,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manual de marca	400,000	200,000	200,000										
Capacitaciones de personal	520,000	-	280,000	-	240,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Diseño gráfico e impresión	514,600	364,850		29,950		29,950		29,950		29,950		29,950	
Publicidad redes sociales	1,200,000	130,000	85,000	130,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	130,000	85,000	85,000	130,000
Premios para promociones	173,000	-	-	173,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mejoras en infraestructura	3,500,000	1,200,000	1,200,000	1,100,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Google Ads	350,000	87,500					87,500	87,500		87,500			
Total	10,001,600	3,122,350	2,113,000	2,322,950	423,000	212,950	270,500	300,450	183,000	387,450	183,000	212,950	270,000

Fuente: Elaboración propia con información de cotizaciones. Ver Anexos del 5 al 11

4.2. Seguimiento y control

Con el fin de tener un seguimiento y control apropiado de la propuesta se indican las actividades a realizar para cada táctica, su periodicidad y el responsable de cada acción, dividido en cada una de las 7 Ps.

El seguimiento y control está basado en aprovechar las herramientas ya existentes para medición de medios digitales, además de la encuesta de satisfacción que permite medir de manera amplia cada una de las tácticas.

El responsable de efectuar cada una de las tácticas es también el encargado de llevar el seguimiento y control.

4.2.1. Servicio

Figura 4.19. Seguimiento del servicio

Táctica	Seguimiento y control	Periodicidad	Responsable
Nuevos paquetes de servicios	Cantidad de personas inscritas y se mantienen utilizando los paquetes	Trimestral	Recepción
Aplicación móvil	1. Cantidad de descargas 2. Encuesta de satisfacción	1. Trimestral 2. Anual	Compañía de <i>outsourcing</i> de estrategia digital

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Plaza

Figura 4.20. Seguimiento de la plaza

Táctica	Seguimiento y control	Periodicidad	Responsable
Mantener ubicación actual	Encuesta de satisfacción	Anual	Gerente de mercadeo

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Precio

Figura 4.21. Seguimiento del precio

Táctica	Seguimiento y control	Periodicidad	Responsable
Aumento anual del 7%	Encuesta de satisfacción	Anual	Gerente de mercadeo
Precios de los nuevos paquetes	Encuesta de satisfacción	Anual	Gerente de mercadeo
Descuento por cargo automático	Cantidad de pagos realizados por este medio	Trimestral	Compañía de <i>outsourcing</i> de estrategia digital
Descuento horario no pico	Cantidad de personas inscritas en esta tarifa y su porcentaje con respecto al total de clientes	Trimestral	Recepción

Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Promoción

Figura 4.22. Seguimiento de las promociones

Táctica	Seguimiento y control	Periodicidad	Responsable
Elaboración del manual de marca	Revisión de los medios de comunicación, material impreso y herramientas tecnológicas	Trimestral	Gerente de mercadeo
Retos de motivación de clientes	1. Cantidad de participantes 2. Relación entre la cantidad de los que participaron y los que siguen inscritos	1. Final de cada reto 2. Julio	Recepción
Matrícula gratis en meses de menor demanda	Cantidad de matrículas durante el período de la promoción	Al final de la promoción	Recepción

Plan de referidos	Cantidad de matrículas realizadas por referencia	Al final de la promoción	Recepción
-------------------	--	--------------------------	-----------

Fuente: Elaboración propia

El *email marketing*, la estrategia en redes sociales, el canal de Youtube y Google Ads se utilizarán en diferentes estrategias de promoción, su seguimiento se realizará según el siguiente cuadro.

Figura 4.23. Seguimiento de los medios de promoción

Medios	Seguimiento y control	Periodicidad	Responsable
<i>Email marketing</i>	1. Encuesta de satisfacción 2. Cantidad de correos vistos Cantidad de clics en los <i>links</i> de los correos Cantidad de personas que marcaron como <i>spam</i> Cantidad de personas que se dieron de baja de la base de datos	1. Anual 2. Al final de cada promoción	Compañía de <i>outsourcing</i> de estrategia digital
Publicidad en redes sociales	Uso de Page Insights: Relación entre la cantidad de usuarios que vieron la publicación y la cantidad de “me gusta”, comentarios, veces compartido Uso de la herramienta Ads Reporting	Al final de cada promoción	Compañía de <i>outsourcing</i> de estrategia digital
Youtube	Número de vistas Cantidad de <i>likes</i> y <i>dislikes</i>	Trimestral	Compañía de <i>outsourcing</i> de estrategia digital
Google Ads	Uso de Google Analytics. Cantidad de clics	Al final de cada mes de enero, junio, julio y setiembre.	Compañía de <i>outsourcing</i> de estrategia digital

Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Pruebas físicas

Figura 4.24. Seguimiento de las pruebas físicas

Táctica	Seguimiento y control	Periodicidad	Responsable
Mejoras en la infraestructura	Encuesta de satisfacción	Anual	Gerente

Fuente: Elaboración propia

4.2.6. Personas

Figura 4.25. Seguimiento de las personas

Táctica	Seguimiento y control	Periodicidad	Responsable
Capacitación en servicio al cliente	Encuesta de satisfacción	Anual	Gerente

Fuente: Elaboración propia

4.2.7. Procesos

Figura 4.26. Seguimiento de los procesos

Táctica	Seguimiento y control	Periodicidad	Responsable
Pago en línea	1. Encuesta de satisfacción 2. Cantidad de pagos en línea	1. Anual 2. Trimestral	1. Gerente de mercadeo 2. Compañía de <i>outsourcing</i> de estrategia digital
Proceso matrícula y proceso de pago tradicional	Cliente incógnito	Anual	Gerente de mercadeo

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Las conclusiones a las que se llegó al finalizar este estudio son las siguientes:

- El crecimiento de la industria de gimnasios en Latinoamérica va en aumento, en el cual Costa Rica ocupa un lugar importante entre los países con una mayor inversión en esta industria.
- El mercado del *fitness* ha evolucionado hacia una oferta más especializada donde han surgido disciplinas como zumba, Insanity, CrossFit, yoga, entre otros. Estos cambios marcan tendencias que benefician no sólo a la industria, sino también al consumidor quien posee una mayor variedad de opciones para escoger y por ende la competencia se intensifica para los negocios participantes.
- En una sociedad con un estilo de vida sedentario, la práctica de ejercicio físico se vuelve un asunto importante, incluso para los gobiernos que incluyen la promoción de la salud como parte de su estrategia.
- Los cambios demográficos y sociales que se dan en el país como el envejecimiento de la población y los estereotipos de belleza, le dan oportunidades claras a las empresas que se encuentran en el mercado del *fitness*.
- Los factores críticos en la industria de acondicionamiento físico son la ubicación y fácil acceso, el servicio al cliente, la relación precio/valor del servicio y la calidad de los instructores. La dificultad para cumplir

con todos estos requerimientos, la poca diferenciación y la elevada inversión inicial, hacen a esta industria muy competitiva.

- Luego del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se considera que la industria de servicios de gimnasios o centros de entrenamiento no es muy atractiva para nuevos participantes, principalmente por la alta rivalidad entre los competidores actuales y la alta amenaza de servicios sustitutos.
- La satisfacción al cliente es primordial, ya que es la principal fuente de publicidad; la opinión de familiares, amigos y compañeros de trabajo puede influir al momento de seleccionar un gimnasio.
- El estudio de mercado es fundamental para cualquier empresa, en el caso de Arena Trek le permitió conocer las expectativas y la satisfacción de sus clientes, cuáles son las disciplinas de mayor demanda y cuáles son las mejores prácticas de sus principales competidores.
- La calidad y conocimiento deportivo de los instructores, la limpieza de los baños y la atención al cliente son aspectos muy importantes para los clientes de Arena Trek y además son atributos en los cuales se encuentran satisfechos.
- El parqueo, la ventilación y la calidad de la maquinaria del local de Arena Trek son características muy importantes para los usuarios del gimnasio, sin embargo, se encuentran insatisfechos con las condiciones actuales.

- Las promociones realizadas por la administración se encuentran entre las características con menor satisfacción para los encuestados, sin embargo, es de los atributos menos importantes para ellos.
- Los recursos más importantes para Arena Trek son los intangibles, tales como: el posicionamiento de marca, la imagen de la empresa y la reputación, los cuales no son fáciles de replicar porque es el resultado de un proceso en el que ha trabajado durante años.
- Una de las principales fortalezas de Arena Trek es su ubicación estratégica, la cual le permite tener un alto flujo de personas que trabajan o viven en la zona de Escazú.
- Las promociones que realizan los gimnasios están enfocadas en la atracción de nuevos clientes, sin embargo, no se ofrecen promociones a los clientes actuales, que permitan reducir el nivel de rotación.
- Los servicios y la calidad que reciben los clientes de Arena Trek en comparación con los precios que cobran sus competidores, hace que la relación precio/valor sea positiva para los usuarios.
- Entre las mejores prácticas de la industria, destacan la gran variedad de disciplinas y horarios de clases grupales. Arena Trek es el líder en esta categoría y además ofrece disciplinas certificadas, que ninguno de sus competidores brinda a sus clientes.
- El gimnasio Arena Trek está en la etapa de maduración debido a la cantidad de años en el mercado y al volumen de clientes. Por esta razón, el crecimiento de clientes nuevos que se proyecta es moderado, con el fin de regular la demanda y mejorar el servicio a sus clientes actuales.

- La estrategia de precios propuesta para Arena Trek busca ofrecer diferentes paquetes de servicios que le permite al cliente escoger de acuerdo con sus necesidades individuales.
- La propuesta de promoción busca aprovechar el potencial de los medios digitales actuales, así como incursionar en otros medios que le permitan a Arena Trek aumentar la satisfacción de sus clientes y mejorar su presencia en la web.

5.2. Recomendaciones

Con base en los resultados del presente estudio y el análisis se recomienda lo siguiente:

- Buscar convenios con parqueos cercanos a la zona o bien empresas cercanas que trabajen en horarios de oficina, por lo tanto el parqueo estaría disponible después de las cinco de la tarde que comienza la hora de mayor afluencia al gimnasio. Una de las empresas con las que se puede aplicar este convenio es el BAC San José, el cual se ubica enfrente del centro comercial La Paco.
- Incluir dentro de sus mediciones una encuesta de satisfacción anual o semestral realizada por interceptación, que le permita conocer las expectativas y sugerencias de sus clientes.
- Analizar nuevos proveedores de equipo y servicios de mantenimiento que le permitan realizar mejoras que aumenten el valor para el cliente y mantener la alta calidad de sus instalaciones.

- Mantener la motivación del personal de planta ya que es esencial para brindar un servicio de calidad. Mantener metas y beneficios para el empleado ayudará a que se comprometan con el negocio.
- La administración debe asegurarse que sus esfuerzos de promoción y publicidad sean entendidos y propagados por sus clientes, ya que son sus principales promotores.
- La aplicación móvil debe mantenerse actualizada con la información del cliente y estar disponible para los principales sistemas operativos iPhone y Android.
- Invertir en el mantenimiento de la plataforma de pago en línea para que siempre esté disponible a sus clientes y además buscar oportunidades que mejoren su funcionamiento a través del tiempo.
- Ofrecer amplios horarios de atención que permitan a las personas tener un balance de vida y así asistir en los horarios más convenientes.
- Utilizar una estrategia de promoción enfocada en medios y plataformas digitales con el fin de aprovechar el perfil de su mercado meta y la alta efectividad versus el costo de estos medios de comunicación.
- Las relaciones públicas del gimnasio con los medios de comunicación deben trabajarse de manera constante para mantener buenas relaciones y ser líder de opinión en temas relacionados con el ejercicio.
- Las estrategias propuestas deben de ir de la mano con el control y el seguimiento estructurado y frecuente para medir su efectividad y realizar los ajustes necesarios para cada táctica.

- Aprovechar en su estrategia de mercadeo las certificaciones internacionales con las que cuenta ya que es una fortaleza que lo diferencia de sus principales competidores.
- Utilizar el manual de marca como guía en los medios digitales e impresos ya que es un documento indispensable para controlar el uso de la marca y la estandarización de la comunicación.
- Evaluar opciones de crecimiento por medio del modelo de franquicia con el fin de expandir su operación en zonas con potencial y además aumentar su participación de mercado.
- Estandarización y documentación de todos los procedimientos del gimnasio en un Manual de Operaciones, esto le permitiría eventualmente a Arena Trek definir un plan de negocios en el futuro para vender derechos de franquicia.
- Elaborar un estudio por medio de la metodología de cliente incógnito para evaluar el desempeño y calidad del servicio del personal y así identificar oportunidades de mejora en servicio al cliente.

CAPÍTULO 6. Bibliografía

- López Grazioso, C. (Julio de 2015). Entrevista a Carlos López. (E. Hernández, J. J. Solís, I. Guerrero, Entrevistadores, & E. H. Flores, Editor)
- Espinoza, A. (02 de 12 de 2012). *Al Día*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de http://www.aldia.cr/en-forma/fitness/Crossfit_0_37196305.html
- Rodríguez, J. L. (26 de Julio de 2014). *La Nación*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de http://www.nacion.com/vivir/bienestar/cajas-esculpen-cuerpos-pais_0_1429057103.html
- Rodríguez, J. L. (21 de Junio de 2015). *Mayoría de corredores en Costa Rica hacen los 10 km en más de una hora*. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de La Nación: http://www.nacion.com/deportes/futbol-internacional/Mayoria-corredores-Costa-Rica-hacen_0_1495050529.html
- Thompson Jr, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill.
- Sanabria, F. (02 de Octubre de 2015). *Crossfit, una alternativa para el deporte de alto rendimiento*. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de La Prensa Libre: <http://www.laprensalibre.cr/Noticias/detalle/42252/405/crossfit,-una-alternativa-para-el-deporte-de-alto-rendimiento>

- Porter, M. E. (2008). *The Five Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*.
- Mullins, J. W., Walker Jr, O. C., Boyd Jr, H. W., & Larréché, J.-C. (2007). *Administración del Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1984). *Administración de Marketing: Análisis, Planeación y Control* (Octava edición ed.). México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Hildreth, P. S. (Diciembre de 2012). Radiografía de la Industria del Fitness. *Mercado Fitness*, 9, 72. Recuperado el 30 de Diciembre de 2015, de <http://www.mercadofitness.com/wp-content/uploads/2012/12/mercadofitness55.pdf>
- Grazioso, C. L. (22 de Enero de 2016). Procesos Arena Trek. (I. Guerrero Renderos, J. J. Solis Gomez, & E. Hernandez Flores, Entrevistadores)
- Cohen, H. (27 de Junio de 2013). *Heidi Cohen Marketing Actionable Guide*. Recuperado el 9 de Enero de 2016, de Marketing: The 4 Moments of Truth: <http://heidicohen.com/marketing-the-4-moments-of-truth-chart/>
- CCCR, P. B. (Diciembre de 2010). Fortalecimiento y crecimiento de las PYMES por medio de la Franquicia. *Perfil de la Empresa*. San Jose.
- Alvarado, S. M. (17 de Junio de 2008). *Plan de Marketing Interno*. Recuperado el 22 de Junio de 2014, de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/marketing/plan-de-marketing-interno.htm>
- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 28 de Junio de 2014, de Diccionario de la Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=franquicia>

Programas. (s.f.). Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de AEFA Les Mills:
<http://www.lesmills.es>

Programa Macroeconómico 2016-2017. (s.f.). Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Banco Central de Costa Rica:
http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/PM2016-17.pdf

Estado de la Nación. (2015). *Oportunidades, estabilidad y solvencia económicas.* Recuperado el 23 de Abril de 2016, de Estado de la Nación: <http://www.estadonacion.or.cr/21/assets/en-21-cap-3.pdf>

Fundación CETMO. (2006). *Ministerio de Fomento Gobierno de España.* Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/46E6424E-F140-4F6B-9463-FD0B2CAA31A8/25587/Cap5Medirlasatisfacciondelosclientes1.pdf>

IHRSA. (2011). *Mercado Fitness.* Recuperado el Diciembre de 2015, de IHRSA Success by Association: www.ihrsa.org

Google. (2016). *Mapa San Rafael de Escazú, Costa Rica.* Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de Google Maps:
<https://www.google.com/maps/place/Arena+Trek/@9.9304709,-84.1517718,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8fa0fc7b428487bf:0xbc0601fe02248e10!8m2!3d9.9304656!4d-84.1495831>

Grupo Arena Trek. (2014). *Grupo Arena Trek.* Recuperado el Enero de 2016, de <http://arenatrekgym.com/>

American Marketing Association. (2014). *Dictionary American Marketing Association.* Recuperado el 22 de Junio de 2014, de American

Marketing

Association:

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>

CDC Centers for Disease Control and Prevention. (4 de Junio de 2015). *Centers for Disease Control and Prevention*. Recuperado el 2 de Enero de 2016, de The Benefits of Physical Activity: <http://www.cdc.gov/physicalactivity/basics/pa-health/>

INEC. (2015). *Censo 2011*. Recuperado el 9 de Julio de 2015, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.inec.go.cr/censos/censos-2011>

Grupo Arena Trek. (s.f.). *Arena Trek Gym*. Recuperado el 03 de Febrero de 2016, de <http://arenatrekgym.com/>

Rodríguez, J. L. (03 de Julio de 2015). *El Financiero*. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de http://www.elfinancierocr.com/estilos-de-vida/Costa-Rica-esculpe-cuerpo-crossfit_0_767323268.html

Ruiz Vega, C. (10 de Febrero de 2014). *El Financiero*. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de http://www.elfinancierocr.com/blogs/la_milla_extra/razones-correr-moda_7_456024396.html

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava ed.). México D.F.: Pearson Prentice Hall.

- Porter, M. E. (Noviembre de 1996). *What is strategy?* Recuperado el 28 de Junio de 2014, de Harvard Business Review: <http://hbr.org/1996/11/what-is-strategy/ar/1>
- Reichheld, F. F. (Diciembre de 2013). *The One Number You Need To Grow*. Recuperado el 21 de Junio de 2014, de Harvard Business Review: http://www.thedatashop.co.uk/docs/NetPromoterScore_HBR.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Marín, L. O. (19 de Diciembre de 2012). *Industrias del Fitness en América Latina movió US\$5600M en 2011*. Recuperado el 29 de Junio de 2014, de América economía: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia*. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall.
- Sandhusen L, R. (2002). *Mercadotecnia* (Primera ed.). México D.F: Continental.

CAPÍTULO 7. ANEXOS

7.1. Anexo 1. Horario de clases grupales

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
5:30 AM		Arena Runners		Arena Runners			
6:00 AM	Body Combat/ Rip 60	Body Attack	Cardio Box	Body Step	Combat Keetle Jitsu		
7:00 AM	Cardio especial		Baile popular		Body Mixes		
7:15 AM		Yoga		Yoga			
8:00 AM						Yoga	
8:15 AM	Body Combat	Body Xtreme Hit		Power Jump	Xtreme Training Step		
8:30 AM			Step Party	Pilates			
9:00 AM		Pilates Plus			Body Pump		
9:30 AM	Cardio dance	Body Pump	Med Rip 60	Ball/ Baile Popular		Pilates	
10:00 AM					Yoga		Baile Latino
10:30 AM	Pilates-yoga	Acrobacias en tela	Yoga				
11:00 AM							Resistencia Aeróbico
12:15 PM	CX Rip 60	Worx Body Combat Training	Power Jump	Body Pump	CX Worx Keetle Jitsu		
4:30 PM			Body Combat				
6:00 PM	Body Combat	Super Quema Grasa Step	Tac Fit	Body Combat	Arena Xtreme Training		
7:00 PM	Body Pump	Pilates	Powe Jump/ Metabolic	Latin Dance	Fit		
7:00 PM		Latin Party		Orbit/ Pilates			

7.2. Anexo 2. Cuestionario: Encuesta de satisfacción

ENCUESTA DE INTENCIÓN DE MATRÍCULA EN GIMNASIOS LUGAR: _____ FECHA: _____ HORA: _____ CUESTIONARIO N° _____

Buenos días/tardes. Mi nombre es _____, soy estudiante de la UCR. Mi grupo de trabajo y yo estamos efectuando un estudio sobre matrícula en gimnasios. Sus respuestas son totalmente confidenciales. ¿Tiene tres minutos para colaborar?

F1. ¿Asiste usted a un gimnasio o centro de entrenamiento?

F1.1. () Sí

F1.2. () No (TERMINAR Y AGRADECER)

F2. ¿Trabaja o vive usted en la zona de Escazú o Santa Ana?

F2.1. () Sí

F2.2. () No (TERMINAR Y AGRADECER)

P1. ¿Qué tipo de actividad física le gusta practicar?

P1.1. () Musculación y pesas

P1.2. () Clases grupales

P1.3. () Crossfit

P1.4. () Deportes de equipo (fútbol, baloncesto, voleibol, etc.)

P1.5. () Ciclismo

P1.6. () Atletismo

P1.7. () Natación

P1.8. () Otros. ¿Cuáles? _____

P2. A continuación le leeré una serie de características de gimnasios. Le agradezco si me indica en una escala del 1 al 5 qué tan importante fue para usted cada característica a la hora de seleccionar el gimnasio al que asiste actualmente, donde 1 es "nada importante" y 5 es "muy importante". Además, de indicarme que calificación le daría a su gimnasio actual en cada una de las características.

CARACTERÍSTICAS	IMPORTANCIA en la decisión de matrícula						CALIFICACIÓN para su gimnasio actual					
	1	2	3	4	5	NS	1	2	3	4	5	NS
	¿Qué tan importante es para usted...?						¿Qué calificación le daría a su gimnasio actual?					
Horario de atención conveniente	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Clases grupales atractivas	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Cantidad y horarios de clases grupales	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Precio de la membresía	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Promociones realizadas por la administración	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Evaluación y control periódico de medidas corporales	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Calidad y conocimiento deportivo de los instructores	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Ubicación y fácil acceso a las instalaciones	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Edificio e instalaciones del gimnasio	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Calidad del equipo y maquinaria para entrenar	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Parqueo ofrecido a los clientes	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Imagen y status del centro de entrenamiento	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Reputación del gimnasio/marca	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Recomendación y opinión de personas cercanas	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00
Referencias en medios y/o redes sociales	01	02	03	04	05	00	01	02	03	04	05	00

P3. ¿Qué lo haría cambiarse del gimnasio en el que actualmente entrena?

P4. ¿A cuál gimnasio asiste usted?

P5. ¿Qué servicios complementarios desearía que ofreciera su gimnasio actual?

P6. ¿Podría decirme su nivel de escolaridad?

P6.1. () Primaria Completa

P6.2. () Secundaria incompleta

P6.3. () Secundaria completa

P6.4. () Universitaria incompleta

P6.5. () Universitaria completa

P6.6. () Estudios de posgrado

P6.7. () NS/NR

P7. ¿En qué rango de edad se encuentra?

P7.1. () Menor de 20 años

P7.2. () De 20 a 29 años

P7.3. () De 30 a 39 años

P7.4. () De 40 a 49 años

P7.5. () 50 años o más

P7.6. () NS/NR

P8. Sexo (NO PREGUNTAR)

P8.1. () Masculino

P8.2. () Femenino

Nombre _____ Apellido 1 _____ Apellido 2 _____ Tel _____ - _____

(FINALIZAR Y AGRADECER LA ENTREVISTA)

Nombre del entrevistador: _____

Revisado por: _____

7.3. Anexo 3. Cuestionario: Estudio de benchmarking

BENCHMARKING COMPETITIVO: GIMNASIOS

LUGAR: _____ FECHA: _____ HORA: _____

1. Instalaciones		Observaciones/Comentarios	
1.1. ¿El lugar es de fácil acceso para los clientes y visitantes? (en calle principal, entrada de vehículos,	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
1.2. ¿Tiene parqueo amplio para los clientes?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
1.3. ¿El lugar tiene buena iluminación?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
1.4. ¿El lugar tiene buena ventilación?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
1.5. ¿El lugar tiene música?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
1.6. ¿Las instalaciones están limpias? (baños,	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
1.7. ¿Cuántas duchas tiene?	Cant.:		
1.8. ¿Cuántas casilleros tiene?	Cant.:		
1.9. ¿Tiene con piscina en sus instalaciones?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
1.10. ¿Cuenta con información relacionado con	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
1.11. ¿Cuenta con decoración relacionada con	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
1.12. ¿Es la superficie donde se practican las clases grupales de piso adecuado? (acolchado o pisos de	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
1.13. ¿Cuentan con variedad de equipo biomecánico y	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		

2. Información general		Observaciones/Comentarios	
2.1. ¿Cuál es el horario de atención del gimnasio?	Mencionar:		
2.2. ¿Cuál es el precio de la membresía regular?	Mencionar:		
2.3. ¿Cuáles servicios están incluidos en la membresía?	Mencionar:		
2.4. ¿Ofrecen un día de cortesía?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
2.5. ¿Existen membresías especiales? (familiar, niños o	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
2.6. ¿Se puede pagar sólo por clases o disciplinas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		

3. Servicio al cliente		Observaciones/Comentarios	
3.1. ¿Se dio la bienvenida al cliente al ingresar a las	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
3.2. ¿Se demostró conocimiento del tema al explicar? (capacidad de respuesta, preocupación por ayudar al	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
3.3. ¿Se mencionaron los beneficios que brinda el	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
3.4. ¿Cuenta el gimnasio con folletos que brinden información adicional? (EN CASO DE NO TENER	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
3.5. ¿Tienen los folletos un diseño atractivo e	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
3.6. ¿Se le brindó al cliente información de promociones	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		

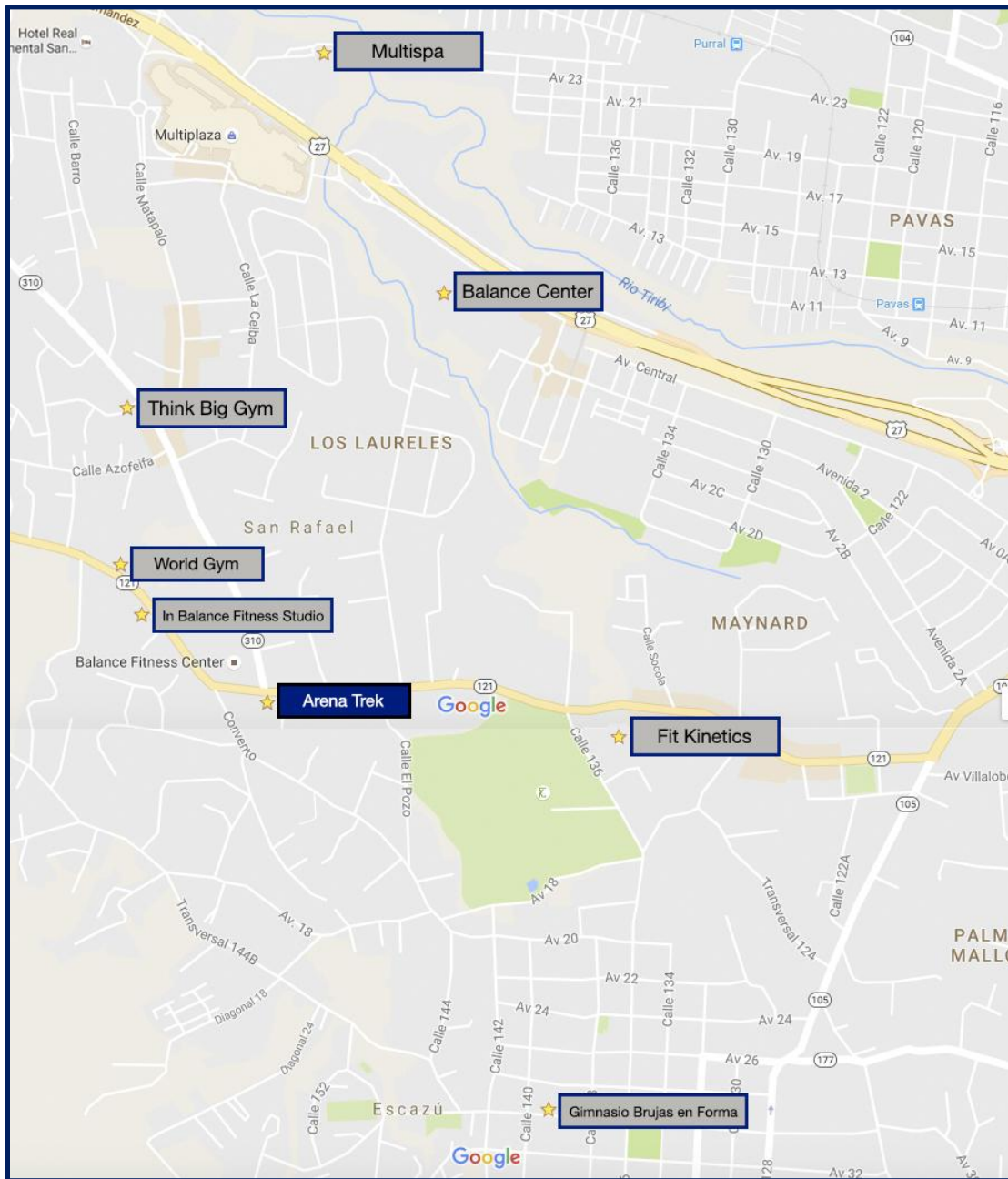
4. Clases grupales		Observaciones/Comentarios	
4.1. ¿Qué cantidad de disciplinas se ofrecen?	Cant.:		
4.2. ¿Qué cantidad de clases hay disponibles por	Cant.:		
4.3. ¿Qué horarios disponibles tienen las clases?	Mencionar:		
4.4. ¿Es la apariencia del personal adecuada y/o usan	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
4.5. ¿Cuántos cupos hay disponibles por clase?	Cant.:		
4.6. ¿Utilizan recursos y equipo especiales para las	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
4.7. ¿Tienen un costo adicional a la membresía? Si lo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Mencione el costo:	

5. Musculación y pesas		Observaciones/Comentarios	
5.1. ¿Se realizan pruebas físicas antes de iniciar el	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
5.2. ¿Se realizan pruebas médicas antes de iniciar el	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
5.3. ¿La rutina es personalizada según las necesidades	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
5.4. ¿Se consideran los objetivos del cliente en la rutina? (perder grasa corporal, ganar masa muscular,	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
5.5. ¿Cada cuánto se realizan los controles de	Periodicidad:		

Nombre del evaluador: _____

Revisado por: _____

7.4. Anexo 4. Mapa de competidores estudiados



Fuente: (Google, 2016)

7.5. Anexo 5. Cotización: Servicios digitales y diseño gráfico



CHICSERV SRL | 3.102.716.141
 soporte@chicserv.com
 Heredia, Costa Rica - 40102

COTIZACIÓN

Cliente: Arena Trek
 Fecha: 14-sep-2016

SISTEMA DE PAGO EN LÍNEA	
1	Software de pago con tarjeta de crédito y débito (Visa, Mastercard y AmEx)
1	Facilidad de pago con Paypal
TOTAL SISTEMA DE PAGO EN LÍNEA	
	€ 500 000,00
EMAIL MARKETING	
Envíos de correo electrónico según negociación vía email	
TOTAL EMAIL MARKETING MENSUAL (Enero, Marzo, Setiembre y Diciembre)	
	€ 140 000,00
TOTAL EMAIL MARKETING MENSUAL (Resto de los meses)	
	€ 98 000,00
MANUAL DE MARCA	
Explicación breve del significado del logotipo	
Composición del logotipo	
Colores corporativos	
Tipografías corporativas	
Tamaño mínimo de reproducción y especificaciones para tamaños especiales	
Versiones del logotipo. Usos correctos, incorrectos y restringidos	
Uso de la imagen corporativa en diferentes aplicaciones (tarjetas de presentación, facebook, correos electrónicos, sitio web, banners impresos, brochures/volantes)	
TOTAL DISEÑO GRÁFICO	
	€ 400 000,00
DISEÑO APLICACIÓN MÓVIL	
Especificaciones según diseño gráfico pre-seleccionado	
TOTAL DISEÑO DE APLICACIÓN MÓVIL	
	€ 1500 000,00

Condiciones de la presente cotización

- La cotización posee una validez de 30 días naturales.
- La cancelación se puede realizar en dos pagos, el primero deberá ser el 50% del total a pagarse antes de iniciar el diseño y desarrollo, y el segundo del 50% antes del lanzamiento de la página web.
- El diseño del sitio incluye dos revisiones con los respectivos cambios solicitados por El cliente.
- Las imágenes deben venir listas para incluir en el sitio web, tamaño recomendado: 175KB a 72PPP (puntos por pulgada).
- En caso de ser contratado el servicio de edición de imágenes, el cliente debe enviar las imágenes base en el formato acordado.
- los textos a incluir en las diferentes páginas deben ser enviados por El cliente.
- En caso de contratado el servicio de redacción, las ideas base para los textos deben ser suministradas por el cliente.
- El almacenamiento, el dominio, el certificado de seguridad y las cuentas de correo deberán pagarse de manera anual.

Si tiene alguna consulta respecto a su cotización, puede llamar a los números:
 (+506) 6166.0192, (+506) 8302.5547 o escribir al correo electrónico: soporte@chicserv.com

© CHICSERV. Tecnología simplificada - 2016

7.6. Anexo 6. Precios: Capacitación de personal

**CURSOS QUE APORTAN
32 años de experiencia**



CURSOS Septiembre 2016 – Abril 2017

Curso	Fecha	Inversión
¿Cómo desarrollar su propio negocio o empresa? (Ventas, Mercadeo, Legal, Financiero)	22 de octubre	₡30.000
Neuromarketing + Neuroventas + Neuro Branding - Venta Sensorial	12 de noviembre 8:00 am a 1:00 pm	₡40.000
Administración de Puntos de Ventas	12 de noviembre 8:00 am a 1:00 pm	₡40.000
Merchandising y Administración de Categorías	26 de noviembre 8:00 am a 12:30 pm	₡40.000
Finanzas para No Financieros PARTE I	21 de enero 2017 8:00 am a 12:30 pm	₡40.000
Estrategias de Ventas y Atención al Cliente PARTE 1	25 de febrero 8:00 am a 12:30 pm	₡40.000
Estrategias de Ventas y Atención al Cliente PARTE II	22 de abril 8:00am a 12:30 pm	₡40.000

**Curso del 22 Octubre en Cathedra 150 Norte de Plaza Mayor, Boulevard
Rohomorser y siguientes en Studio Hotel, Santa Ana**

Vamos también a su empresa o negocio, Consulte



**Consulte por inbox, whatsapp 8705-4400 o correo:
antonio@ajconsultores.co.cr Entregamos Certificado
No requiere conocimiento o experiencia previa**

7.7. Anexo 7. Precios: Ventiladores

The screenshot shows the GOLLO website interface. At the top, there is a navigation bar with the GOLLO logo (a rooster) and the slogan "¡Solo bueno!". The phone number "800-00-46556" is displayed. Navigation links include "INICIAR SESIÓN", "CONTACTO", "SUCURSALES", and "OPERTAS". A search bar contains the word "ventilador" and a "Filtrar por" dropdown. The cart icon shows "(0) productos".

Below the navigation bar, the page title is "Inicio / Resultados de la búsqueda para: 'ventilador'". On the left, there is a "Comprar Por" sidebar with filters for "Categoría", "Cantidad de quemadores", "Capacidad (BTU)", "Capacidad (pies cúbicos)", "Diseño de refrigerador", and "Material de vaso".

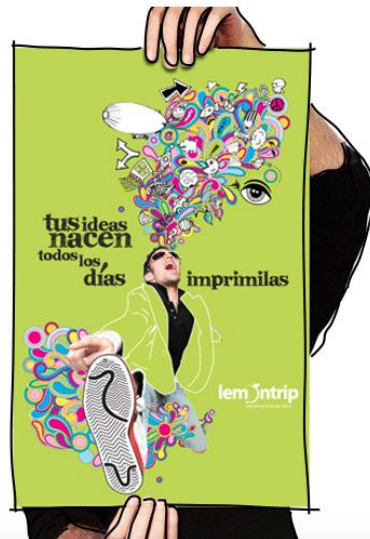
The main content area shows "Resultados de la búsqueda para 'ventilador'". It includes a "Ver como:" option, "Productos por página: 12 | 24 | 36", and "13 producto(s)". The sorting is set to "Relevancia". Below this, there are "Términos de búsqueda relacionados: ventiladores(13), ventiladoras(10), ventiladora(11), ventilador.(8), VENTILADORES(11)".

Three fan products are displayed in a grid:

Brand	Model / Features	Price
Sankey	Sankey Ventilador / FN1853 / 3 Velocidades	₡ 22.455,34
Vegga	Vegga Ventilador / 1540TF16A / 3 Velocidades	₡ 22.042,54
Mastertech	Mastertech Ventilador / 15635B / 3 velocidades	₡ 18.389,85

7.8. Anexo 8. Precio: Impresión de afiches

Afiches



desde ¢30.950

• 12 x 18 pulgadas.

• full color tiro.

• material: bondPremium* o Couché 250 grs.

*en bond el tamaño es 13 x 19 pulgadas.

Compartir 😊



7.1. Anexo 8. Precios: Impresión de volantes

Volantes



desde **¢8.950**

• Varios tamaños para escoger.
1/4 de carta, 1/3 carta, 1/2 carta.

• Full color tiro.

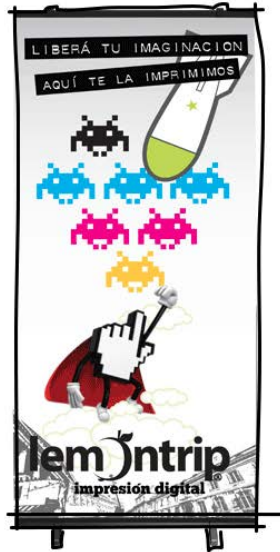
• Material: papel bondPremium.

Compartir 😊



1/4 (4.25 x 5.5") <small>en 24 hrs.</small>	1/3 (3.5 x 8.5") <small>en 24 hrs.</small>	1/2 (5.5 x 8.5") <small>en 24 hrs.</small>
100 unidades ¢8.950	100 unidades ¢9.950	100 unidades ¢14.950
250 unidades ¢17.950	250 unidades ¢20.950	250 unidades ¢29.950
500 unidades ¢30.950	500 unidades ¢36.950	500 unidades ¢54.950
1000 unidades ¢54.950	1000 unidades ¢67.950	1000 unidades ¢93.950
cant.	cant.	cant.
100 \$18.00 USD	100 \$20.00 USD	100 \$30.00 USD

7.2. Anexo 9. Precio: Impresión de *banner*



¢43.950

Estructura: rollerUp 85 x 200 cms.

• Impresión full color de alta calidad en lona "no banding" garantizado.

Banner

estructura rollerUp ¢43.950

7.3. Anexo 10. Cotización: Botellas y camisas



IMPRIME TU IDEA

Expertos en Impresión
sin cantidades mínimas
www.nao.cr

Dirigida a: 12/10/2016

Elena Hernández

Deseando que se encuentre bien la presente es para comunicarle la cotización solicitada:

Cantidad	Descripción	P/Unidad	Total
10	Camisas Blancas V impresas	¢6.300	¢63.000
10	Botella Rosca Blanca	¢11.000	¢110.000
	<i>Entrega a Domicilio (Dentro del área Metropolitana)</i>		
	TOTAL NETO		¢173.000

El tiempo de demora es aproximadamente de 1 Día después de una muestra aprobada y la cancelación del 100% del monto.
Para nosotros es un placer servirles y con la más cordial despedida esperamos que la cotización sea de su agrado, Cualquier consulta estamos para servirles.

Mall San Pedro
Teléfono: 2280-1163
Correo: naosanpedro@nao.co.cr
Yebeseder S.A - Ced:3-101_490785



Oficinas Centrales: 2234-5325 - 7296-0507 / mercadeo@nao.co.cr
Mall Multiplaza Escazú: 2201-5158 / naomultiplaza@nao.co.cr
Mall Paseo de las Flores: 2560-4249 / naolasflores@nao.co.cr
Multicentro Desamparados: 2259-4617 / multicentrodessamparados@nao.co.cr