



**UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**“DESARROLLO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL GIMNASIO CAFE  
ATENAS GYM”**

ELABORADO POR

**BRANDON ARTAVIA CORDERO**

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2019



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, Martes 11 de Junio del 2019  
Señores  
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación  
SD

**Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:  
**“DESARROLLO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL GIMNASIO CAFI ATENAS GYM”**, elaborado por el estudiante: **BRANDON ARTAVIA CORDERO**, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

**Suscribe cordialmente,**

**M.B.A. Douglas Umaña Esquivel**



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, Viernes 14 de Junio del 2019  
Señores  
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación  
SD

**Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:  
**“DESARROLLO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL GIMNASIO CAFI ATENAS GYM”**, elaborado por el estudiante: **BRANDON ARTAVIA CORDERO**, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

**Suscribe cordialmente,**

**M.B.A. Roberto Hunter Torrealba**



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, viernes 14 de Junio del 2019

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“DESARROLLO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL GIMNASIO CAFI ATENAS GYM”** elaborado por el estudiante **BRANDON ARTAVIA CORDERO** para optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe cordialmente,



**Prof. Mario Boza Chacón, Filólogo  
Cédula 103580444, Carné 5034  
Colegio de Licenciados y Profesores**

## Declaración Jurada

El suscrito, **BRANDON ARTAVIA CORDERO**, con cédula de identidad número **115160494**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, viernes 14 de Junio del 2019



---

**Brandon Artavia Cordero**

## **Manifestación Exoneración de Responsabilidad**

El suscrito, **BRANDON ARTAVIA CORDERO**, con cédula de identidad número **115160494**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, viernes 14 de Junio del 2019



---

**Brandon Artavia Cordero**

## **Dedicatoria**

A mis padres, Oldemar Artavia Rodríguez y Maritza Cordero Arrieta, quienes siempre lucharon por mi educación, por mi bienestar y por brindarme su apoyo incondicional desde el momento en que nací. Gracias a ellos soy la persona que soy ahora y de ellos aprendí que siempre hay que trabajar duro y que lo que algunos llaman buena suerte, es el simple resultado de preparación y oportunidad.

## **Agradecimiento**

Primeramente, quiero agradecerle a Dios por permitirme llegar a este punto de mi vida, pues sin Él no estaría aquí y no habría logrado lo que he alcanzado en mi vida.

Agradezco también al Profesor M.B.A. Douglas Umaña Esquivel, por guiarme de gran manera durante este tiempo de tutoría, su experiencia en el área de mercadeo, sus consejos y conversaciones de otros temas de la vida han sido un aporte valioso a mi desarrollo como profesional.

A cada uno de los profesores de la Maestría en Administración de Negocios y del Énfasis en Mercadeo les agradezco el tiempo que dedicaron a cada una de sus clases para que tanto yo como el resto de los estudiantes aprendiéramos de sus experiencias y lográramos captar los conocimientos transmitidos. Cada una de sus enseñanzas han sido capítulos de importante aprendizaje que siempre atesoraré.

Por último, quiero agradecerles a mis padres quienes me tuvieron paciencia en los tiempos difíciles de este proceso, me ayudaron a salir adelante cuando yo creí que no podría, siempre me dieron los consejos necesarios en los momentos justos y nunca dudaron de mis capacidades para completar esta parte de mi vida.

A cada uno de ustedes les agradezco por ayudarme a la conclusión de este proyecto tanto académico como profesional.



## Resumen Ejecutivo

CAFI Atenas GYM ha sido el gimnasio líder en el mercado del cantón de Atenas, Alajuela durante los últimos años nueve años, al convertirse en la principal y más reconocida opción para realizar ejercicio.

Esta empresa nace en 2010 ante la necesidad de un lugar formal para la práctica de rutinas de ejercicio mediante máquinas cardiovasculares y resistencia en Atenas, pasando cinco años después a la actual administración del negocio.

Desde que los nuevos dueños tomaron la dirección de esta empresa, no se ha desarrollado un plan de mercadeo o promoción para atraer nuevos clientes, sino que los esfuerzos para alcanzar este objetivo han sido empíricos y sus resultados condicionados a su buena imagen, ubicación estratégica y promoción realizada “boca a boca” por parte de los clientes activos.

Es por ello que surge la necesidad de realizar este proyecto de investigación, que le permita a CAFI Atenas GYM analizar sus entornos tanto externos como internos, con el fin de implementar un plan de mercadeo que le lleve a sacarle el mayor provecho a las oportunidades de negocio a su alrededor y a su vez mitigar el efecto de nuevos competidores en el mercado.

El tipo de promoción actual sin un norte establecido, los lleva a estar detrás de las tendencias actuales y amenaza su perdurabilidad en el tiempo como negocio, por ello la necesidad de contar con un plan establecido que les indique cómo enfocar los recursos disponibles de una forma más efectiva.

Este proyecto inicia al analizar los elementos de justificación como su conveniencia para el estudio, relevancia social, implicación práctica, valor teórico y utilidad metodológica. Entre estos puntos destacan razones como conocer el tipo de estrategias de mercadeo enfocadas en un negocio de ejercicio físico y salud, el beneficio en enfoque de recursos que tendrá CAFI Atenas GYM, el valor que esta investigación tendrá como futura referencia y cómo aplicar los instrumentos metodológicos propuestos en este tipo de investigaciones.

Una vez detallada la justificación, se procede a la redacción del objetivo general de este proyecto que consiste en “Proponer un plan de mercadeo que coadyuve a promocionar y atraer nuevos clientes al gimnasio CAFI GYM ubicado en Atenas, Alajuela, durante el período 2019 - 2020.”

De este objetivo general se derivan objetivos específicos como diagnosticar tendencias y prácticas realizadas por personas en miras de una vida saludable, definir el segmento meta de CAFI Atenas GYM, valorar nuevos modelos de suscripción, determinar nuevas disciplinas que puedan agregarse a la oferta del gimnasio y una meta final de diseñar un plan de mercadeo.

Antes de entrar de lleno al establecimiento metodológico de la investigación, se procede a realizar una revisión de fuentes bibliográficas relacionadas con el tema para así brindar un marco teórico necesario para la referencia de los conceptos y temáticas a desarrollar en este proyecto.

Una vez finalizado este apartado, se procede a definir el enfoque de la investigación el cual cuenta con un paradigma tanto positivista como naturalista, al contar con elementos cuantitativos y cualitativos que resultan en un enfoque mixto. Desde la perspectiva cualitativa, la investigación es descriptiva, mientras que desde la cualitativa se determina como fenomenológica.

De aquí se derivan las unidades de análisis y fuentes de información, las cuales se tratan mediante el uso de instrumentos como la encuesta para conocer preferencias de clientes potenciales y la revisión documental para la determinación de prácticas necesarias por aplicar en busca de obtener un estilo de vida saludable.

La ejecución de este diagnóstico se llevó a cabo en las primeras tres semanas de este proyecto, para así dar pie al análisis de los datos obtenidos.

En el capítulo de análisis y resultados, se estudiaron los datos resultantes de la aplicación de cada uno de los instrumentos cuyos principales datos arrojaron como una tendencia creciente por realizar ejercicio tres veces por semana, la preferencia a pagar en efectivo las mensualidades y una tendencia en aumento por el pago mediante tarjeta y una mayor anuencia a entrenamientos funcionales y HIIT en vez de Crossfit.

Mientras que en la revisión documental destacaron hallazgos como el orden necesario para tener una alimentación saludable, las maneras correctas de hacer ejercicio, la erradicación de la vida sedentaria y como la satisfacción personal y sus elementos psicológicos juegan un papel clave en alcanzar una vida saludable,

Luego se procedió a realizar un análisis del entorno en el que se desarrollan las operaciones de CAFI Atenas GYM mediante el método PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico y Legal) para comprender qué aspectos de cada uno de estos puntos puede afectar su operación.

Consecuentemente, se realizó un análisis externo al utilizar el método de las cinco fuerzas de Porter, el cual detalla puntos como la amenaza de nuevos entrantes al mercado, poder de negociación tanto de proveedores como consumidores, amenaza de los sustitutos y rivalidad entre competidores. Finalizado el estudio externo, se realizó un análisis de los principales factores de éxito derivados de los dos estudios anteriores.

Finalmente, a nivel de resultados se realizó un análisis interno de la empresa en el cual se estudiaron sus recursos y capacidades en conjunto con un apartado de la situación financiera de la organización.

Al cerrar este análisis, se detallan las principales conclusiones y recomendaciones que se hacen a la empresa CAFI Atenas GYM, entre las que destacan la implementación de conocimientos adquiridos sobre alimentación en las nuevas rutinas del gimnasio, enfocar esfuerzos al segmento meta entre 26 a 35 años, con una preferencia por el horario vespertino y de una escolaridad semiprofesional.

Agregado a estas conclusiones y recomendaciones, se sugiere mantener el pago mensual de membresías e implementar el pago por tarjeta de débito o crédito, mientras que al respecto de las nuevas tendencias de ejercicio se recomienda la implementación de clases HIIT y de un programa de entrenamiento funcional específico como parte de la nueva oferta del gimnasio.

Finalmente se sugiere el desarrollo de un plan de mercadeo que refresque la imagen de la empresa, que sea atractiva y acorde con el tipo de servicio brindado, que

integre la implementación de estas nuevas disciplinas y que brinde un plan de promoción mediante las plataformas tecnológicas en tendencia para así captar nuevos clientes.

El plan de mercadeo se realizó mediante el uso de las “Cuatro P” de la mezcla de mercadeo el cual dicta la redacción de objetivos, estrategias y tácticas para las aristas de Producto, Precio, Plaza y Promoción.

En cada una de ellas se detalla la integración con los análisis realizados en este proyecto y las conclusiones y recomendaciones resultantes de estos.

Una vez detalladas las estrategias y tácticas para cada uno de los elementos de la mezcla de marketing, el plan de mercadeo finaliza con un pronóstico de ventas, el presupuesto de este proyecto, su cronograma de ejecución y las instrucciones necesarias para realizar una evaluación y control de este.

## Tabla de contenido

Declaración Jurada .....	iv
Manifestación Exoneración de Responsabilidad .....	v
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento .....	vii
Resumen Ejecutivo .....	viii
Tabla de contenido .....	xii
Índice de Gráficos .....	xvii
Índice de tablas .....	xviii
Índice de Figuras/Imágenes .....	xix
<b>Capítulo I: Problema y Propósito .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Estado actual de la investigación .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Planteamiento del problema .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Justificación .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.1. Justificación teórica .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2. Justificación metodológica .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.3. Justificación práctica .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.4. Conveniencia del estudio .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.5. Relevancia social .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Objetivo General y Específicos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5. Preguntas de investigación .....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo II: Fundamentación Teórica .....</b>	<b>21</b>
<b>2. Marco Teórico .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Mercadeo o Marketing .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.1. Estrategias de Mercadeo .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1.1. Estrategias de desarrollo .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.1.2. Estrategias de crecimiento .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.1.3. Estrategias competitivas .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1.2. Mercadeo Digital .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.3. Coolhunting o caza de tendencias .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1.4. Store-Check .....</b>	<b>35</b>

2.1.5.	Etnografía .....	36
2.1.6.	Netnografía.....	37
2.2.	Segmento del mercado.....	37
2.2.1.	Análisis demográfico .....	38
2.2.2.	Análisis geográfico .....	39
2.2.3.	Análisis psicográfico.....	39
2.2.4.	Análisis conductual .....	39
2.3.	Marketing Mix .....	41
2.3.1.	Producto .....	41
2.3.2.	Precio.....	42
2.3.3.	Plaza.....	42
2.3.4.	Promoción.....	43
2.3.5.	Postventa.....	44
2.4.	Análisis de la empresa.....	44
2.4.1.	Análisis del entorno.....	45
2.4.2.	Análisis interno.....	47
2.4.3.	Análisis externo .....	49
2.4.4.	Análisis financiero .....	50
2.5.	Modelos de suscripción .....	51
2.5.1.	¿Qué es una suscripción? .....	52
2.5.2.	Economías de suscripción .....	53
2.5.3.	Métricas para los negocios basados en suscripciones.....	54
2.5.4.	Gimnasios de bajo costo.....	55
2.5.5.	Gimnasios de pago por uso .....	56
2.6.	Estilo de vida saludable.....	57
2.6.1.	Vida sedentaria y efectos en la salud .....	57
2.6.2.	Nutrición y ejercicio físico .....	58
2.6.3.	Crossfit.....	59
2.6.4.	Entrenamiento funcional .....	60
2.6.5.	Programas de alta intensidad (HIIT) .....	60
Capítulo III: Metodología .....		61
3.1.	Enfoque de la investigación .....	62
3.2.	Contexto de la investigación.....	64

3.2.1.	Objeto de estudio .....	64
3.2.2.	Contexto geográfico .....	65
3.2.3.	Área de negocio.....	66
3.2.3.1.	Sector económico .....	66
3.2.3.2.	Sector terciario.....	66
3.2.4.	Tiempo.....	67
3.3.	Destinatarios del Proyecto .....	67
3.4.	Unidades de análisis .....	68
3.5.	Fuentes de Información.....	68
3.6.	Población y muestra.....	70
3.7.	Cuadro de variables y categorías .....	73
3.8.	Ejecución del diagnóstico.....	76
3.9.	Técnicas, instrumentos y procedimientos para la recolección de datos .....	77
3.10.	Descripción del diseño de la propuesta.....	78
3.11.	Validación o Evaluación de la propuesta.....	80
Capítulo IV: Análisis e Interpretación de resultados .....		81
4.1.	Perfil del encuestado.....	82
4.2.	Patrones de preferencia en métodos de suscripción.....	84
4.3.	Patrones de preferencia en nuevas tendencias de ejercicio.....	87
4.4.	Tendencias y prácticas realizadas por las personas en miras de una vida saludable .....	92
4.4.1.	Alimentación saludable .....	93
4.4.2.	Erradicación de vida sedentaria.....	95
4.4.3.	Tendencia a ejercitarse.....	97
4.4.4.	Satisfacción personal.....	99
4.5.	Nuevos modelos de suscripción con mayor preferencia en clientes potenciales.....	101
4.5.1.	Gimnasios de bajo costo.....	101
4.5.2.	Gimnasios de pago por uso .....	103
4.6.	Nuevas disciplinas con potencial de añadirse a la oferta del gimnasio CAFI Atenas GYM .....	104
4.6.1.	Tendencias y otros modelos.....	104
4.6.2.	Crossfit.....	105
4.6.3.	Entrenamiento funcional .....	107

4.6.4.	HIIT .....	108
4.7.	Segmento meta de CAFI Atenas GYM .....	109
4.8.	Análisis del entorno.....	112
4.8.1.	Factor Político .....	112
4.8.2.	Factor Económico .....	114
4.8.3.	Factor Sociocultural .....	115
4.8.4.	Factor Tecnológico .....	118
4.8.5.	Factor Ecológico .....	119
4.8.6.	Factor Legal .....	120
4.9.	Análisis del entorno competitivo según Michael Porter.....	120
4.9.1.	Amenaza de nuevos entrantes .....	120
4.9.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	121
4.9.3.	Poder de negociación de los compradores .....	122
4.9.4.	Amenaza de los sustitutos .....	122
4.9.5.	Rivalidad entre competidores existentes .....	123
4.9.6.	Factores Principales de Éxito (FPE).....	126
4.10.	Análisis Interno.....	130
4.10.1.	Recursos y Capacidades.....	130
4.10.1.1.	Recursos físicos.....	130
4.10.1.2.	Recursos financieros .....	131
4.10.1.3.	Recursos tecnológicos.....	131
4.10.1.4.	Recursos organizacionales .....	132
4.10.1.5.	Activos humanos y capital intelectual.....	132
4.10.1.6.	Marcas e imagen de la empresa.....	133
4.10.1.7.	Relaciones comerciales.....	133
4.10.1.8.	Cultura empresarial .....	134
4.10.2.	Análisis FODA para CAFI Atenas GYM.....	134
4.10.2.1.	Fortalezas .....	134
4.10.2.2.	Oportunidades .....	135
4.10.2.3.	Debilidades .....	135
4.10.2.4.	Amenazas .....	135
4.11.	Análisis Financiero .....	136
4.11.1.	Razones de rentabilidad .....	136



4.11.1.1.	<b>Margen de utilidad operativa o bruta</b>	136
4.11.1.2.	<b>Margen de utilidad neta</b>	137
4.11.1.3.	<b>Rendimiento sobre activos</b>	138
4.11.2.	<b>Razones de liquidez</b>	138
4.11.2.1.	<b>Razón del circulante</b>	138
4.11.2.2.	<b>Capital del trabajo</b>	139
4.11.3.	<b>Razones de apalancamiento</b>	139
4.11.3.1.	<b>Razón deuda – activos</b>	140
4.12.	<b>Interpretación de resultados</b>	140
<b>Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones</b>		144
5.1.	<b>Conclusiones</b>	145
5.2.	<b>Recomendaciones</b>	148
<b>Capítulo VI: Propuesta</b>		151
6.1.	<b>Plan de mercadeo</b>	152
6.1.1.	<b>Producto</b>	152
6.1.2.	<b>Precio</b>	160
6.1.3.	<b>Plaza</b>	163
6.1.4.	<b>Promoción</b>	164
6.1.5.	<b>Promedio anual de ventas 2018</b>	170
6.1.6.	<b>Pronóstico de Ventas</b>	170
6.1.7.	<b>Presupuesto y Calendario del Plan de Marketing</b>	171
6.1.8.	<b>Evaluación y Control</b>	173
<b>Referencias Bibliográficas</b>		175
<b>Anexos</b>		185
<b>Anexo 1. Instrumento de Investigación: Encuesta</b>		186

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Frecuencia de ejercicio. ....	83
Gráfico 2. Tipo de pago periódico.....	85
Gráfico 3. Método de pago preferido.....	86
Gráfico 4. Rango de precios dispuestos por pagar.....	87
Gráfico 5. Método de ejercicio actual.....	88
Gráfico 6. Preferencia a Ejercicios Funcionales.....	89
Gráfico 7. Preferencia al Crossfit.....	90
Gráfico 8. Preferencia por entrenamiento HIIT.....	91
Gráfico 9. Nivel de preferencia a nueva propuesta de gimnasio.....	92
Gráfico 10. Composición del gasto en hogares costarricenses en 2017.....	116
Gráfico 11. Análisis de los factores principales de éxito y competencia.....	129

## Índice de tablas

Tabla 1. Unidades de análisis .....	68
Tabla 2. Cuadro de variables. ....	73
Tabla 3. Cuadro de categorías.....	74
Tabla 4. Escala de valoración de Factores Principales de éxito.....	127
Tabla 5. Proyección de ventas 2019-2020.....	171
Tabla 6. Presupuesto del plan de marketing para CAFI GYM.....	172

## Índice de Figuras/Imágenes

Figura 1.El proceso de marketing.....	24
Figura 2. Proceso estratégico de marketing. ....	27
Figura 3. Matriz de crecimiento de productos y mercados.....	31
Figura 4. Principales tipos de medios en línea.....	34
Figura 5. Desglose de segmentación conductual. ....	40
Figura 6. Fórmula de muestra para poblaciones finitas.....	72
Figura 7. Gráfico de Gantt: Ejecución de diagnóstico. ....	77
Figura 8. Trampa del sedentarismo.....	95
Figura 9. Opiniones de clientes de CAFI Atenas GYM en perfil oficial de Facebook. ....	117
Figura 10. Análisis de los factores principales de éxito y comparación con la competencia. ....	127
Figura 11. Cronograma de plan de mercadeo CAFI GYM. ....	173

## **Capítulo I: Problema y Propósito**

## 1.1. Estado actual de la investigación

En este apartado se mostrará parte de cuáles investigaciones, artículos y publicaciones han sido escritos en los últimos años con respecto de los temas alrededor de las Estrategias de Mercadeo para atraer nuevos suscriptores en gimnasio ubicado en zona semirural. Entre las temáticas expuestas se habla de cómo la búsqueda de una vida saludable ha incrementado el número de personas que buscan opciones de ejercicio más convenientes a sus necesidades, cómo la tecnología cada vez más se adentra en el negocio deportivo, cuáles son las nuevas disciplinas deportivas en auge y sus efectos y cómo nuevos modelos de suscripción están apareciendo en este mercado.

Estas publicaciones proceden de países como Colombia, España y los Estados Unidos y describen parte de los elementos que se deben de tomar en cuenta a la hora de establecer una propuesta de estrategias de mercadeo en un negocio de oferta de ejercicio. Estos antecedentes han sido colocados al considerar en primera instancia los más antiguos y posteriormente los más recientes, para mostrar la evolución que los diferentes temas alrededor del objeto de estudio han evolucionado en los últimos años.

Inicialmente, se presenta la investigación de Roca (2014) “Soy saludable”: Modelo de investigación participativa para la promoción de comportamientos saludables. Tesis Psicológica. En la misma, detalla que el objetivo de este estudio era el diseño de un modelo de estrategias de promoción para comportamiento saludable en la contemporaneidad.

Además, en esta investigación se ejecutó una prueba para validar dicho modelo de estrategias de promoción en grupos pequeños de personas los cuales permitieron conocer que la gente si desea una vida saludable, pero que no es un proceso fácil de adoptar. Según Roca (2014) “...se encontró que los jóvenes participantes presentaron procesos de toma de decisiones favorables frente a los comportamientos saludables, sin embargo, se evidencia su vulnerabilidad como factor de riesgo en los comportamientos saludables en ambientes sociales de presión” (p. 173).

Es por ello por lo que es necesario desarrollar estrategias que permitan no solo atraigan a las personas a este estilo de vida, sino lograr que sean constantes en ella y perseveren en los objetivos iniciales.

Luego entre los antecedentes destaca en el tema de la importancia del mercadeo para pequeñas empresas de servicio el artículo de Franco, Restrepo y Sánchez (2014) *“La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín”*. El cual ejemplifica como una empresa pequeña de servicios en un contexto latinoamericano debe enfocar sus estrategias de mercadeo para así alcanzar el segmento de mercado deseado.

En referencia a esta afirmación Franco, et al. (2014) argumentan que: “Las empresas de servicio deben desarrollar una adecuada gestión del mercadeo con el fin de inducir en sus clientes sensaciones positivas y opiniones favorables, de tal forma que se puedan comparar con las expectativas y percepciones previas” (p. 162). El poder emocional es clave a la hora de decisión de compra por parte de los clientes, ya que este aspecto debe siempre ser tomado en cuenta a la hora de aplicar estos métodos.

Por ello, se debe saber cómo enfocar estas estrategias de mercadeo para así lograr crear una experiencia positiva en el cliente meta que lo lleve a interesarse por lo que se busca ofrecer en una industria de servicio como la deportiva.

Siguiendo en el tema del mercadeo, se presenta como antecedente en la materia de mercadeo digital el artículo de Pymes El Financiero (2014). *“Si una pyme quiere sobrevivir hoy, debe tener una plataforma digital”, advierte experto de Harvard*. En este artículo se toma como base una publicación de Nicholas Nugent, experto en mercadeo internacional y profesor de la Universidad de Harvard, Estados Unidos quien expone que la gente ahora siempre está en línea y que es necesario que las empresas se adapten a estas nuevas plataformas digitales si desean promocionarse entre clientes potenciales.

Aspectos como presencia en redes sociales y métodos de suscripción en línea son resaltados por Nugent (2014), citado por Pymes El Financiero (2014) al decir que:

Literalmente, desde que se levantan hasta que se acuestan, los consumidores están usando dispositivos móviles, teléfonos inteligentes, para todo: para socializar, para comprar, para manejar su vida, para expresarse. Los pequeños negocios tienen que estar ahí, de lo contrario a los consumidores no les llegara el mensaje. (¿Cómo deberían ser los mensajes para capturar a los consumidores? párr. 2).

Una parte de las estrategias de mercadeo actuales es estar en línea, ser digitales y sacarles el máximo provecho para así salir adelante en el objetivo de promocionar el negocio que se administra.

Otro antecedente publicado al finalizar el año 2014 y que referencia al primer antecedente mencionado sobre la adaptación de un estilo de vida saludable es el libro Pibernat y Rius (2014). *Hábitos saludables que alargan la vida*. Esta publicación comenta cuáles métodos ayudan a una persona a lograr este estilo de vida deseado y como perdurar en él.

Además, Pibernat, y Rius (2014) hacen hincapié en que las personas por lo general no realizan estos hábitos hasta que un desajuste físico se hace presente

Normalmente, hasta que un pequeño desbarajuste médico da una alerta, no somos capaces de generar dinámicas y protocolos que cuiden nuestro cuerpo y nuestra mente. Seguramente, conocemos algunas de las cosas que hay que hacer, pero hay muchas otras que simplemente no tenemos costumbre de realizar (p. 8).

Por ello, el desarrollo de estrategias que fomenten la prevención de enfermedades por medio del ejercicio son claves para atraer un público meta desde edades más tempranas.

La búsqueda de una vida más saludable ha propiciado la aparición de nuevas disciplinas deportivas, sobre todo de alta intensidad y enfocado a progreso en materia cardiovascular. Es aquí donde mediante otro antecedente escrito por Cofré, Sánchez, Zafra y Espinoza (2016). *Entrenamiento aeróbico de alta intensidad: Historia y fisiología clínica del ejercicio*, se puede ver como estas disciplinas llamadas



popularmente HIIT (*High intensity aerobic interval training*) se han adentrado cada vez más en el mercado de opciones de ejercicio.

Una ventaja además del ejercicio de alta intensidad son sus sesiones cortas, las cuales, según Cofré, et al. (2016) se adaptan a la realidad actual de dinámica diaria de las personas:

La evidencia actual del impacto de este tipo de entrenamiento sobre la salud respalda la idea de que el HIIT es un método que tiene variados beneficios para la salud, presentando como principal ventaja el corto periodo de tiempo que se necesita para completar el entrenamiento, requiriendo un mínimo de equipamiento y adaptaciones físicas (p. 278).

Ante el auge de este tipo de ejercicios y otros como Crossfit, es necesario ver cómo estos pueden ser incluidos en el plan estratégico de un negocio de oferta de ejercicio físico.

Finalmente, otro antecedente relacionado en este tema es un estudio desarrollado por Camacho, et al. (2016). *Efecto de un protocolo de entrenamiento interválico de alta intensidad sobre masa grasa corporal en adolescentes*, en el cual se realiza una prueba de validación para analizar los efectos que este tipo de ejercicios producen en personas principalmente jóvenes.

Las características principales de estos programas HIIT son según Camacho, et al., (2016) una forma de ejercicio atractiva entre la población joven:

Este tipo de ejercicio es una estrategia eficiente en cuanto a tiempo porque implica un notable volumen de entrenamiento menor para conseguir los mismos beneficios y adaptaciones sobre la salud que otros programas de entrenamiento aeróbico tradicionales. En los últimos años, ha ganado un creciente interés en edades tempranas como son la infancia y la adolescencia (p. 2).

Ante este panorama, es importante saber cómo promocionar estas disciplinas en este mercado en caso de que se desee diversificar la oferta del gimnasio y comenzar a comercializar programas de esta índole.

Estos antecedentes nos muestran que existe un predominante deseo de las personas por tener una vida mejor. Sin embargo, factores como la falta de

determinación, perseverancia, presión social, una vida activa y con poco tiempo, entre otros, son parte de las razones por las cuales las personas les cuesta mantenerse en ese objetivo de tener una vida más sana.

Por ello, un negocio de oferta de ejercicios como CAFI Atenas GYM debe tener en cuenta estos aspectos y así saber cómo adaptar sus estrategias de promoción para no solo atraer nuevos clientes, sino lograr mantener la oferta atractiva para que estos se mantengan dentro de la clientela fija.

Al desarrollar este trabajo final de graduación se pretende plasmar de manera formal y clara interpretación un plan que le permita a esta empresa enfocar los recursos disponibles correctamente con un respaldo teórico y contextual brindado por estas investigaciones, documentos y entrevistas que a su vez le permita obtener beneficios notables dentro de los próximos 12 meses.

## **1.2. Planteamiento del problema**

En el mundo empresarial actual no solo basta con tener una buena estrategia corporativa, es necesario saber también como promocionar el producto o servicio que se ofrece, el lograr que nuestros clientes potenciales lo conozcan de una forma adecuada y especialmente deseada permitirá comercializarlo de una forma creciente y el desarrollo de estrategias futuras en los siguientes años.

El mercadeo es tan antiguo como la necesidad del ser humano de obtener cosas a cambio de otras, que, aunque en los primeros tiempos de la humanidad no existía una organización social definida, las familias debían ser autosuficientes. Es así como nace la comercialización, en donde estos pequeños grupos fueron expandiendo la oferta de productos a cambio de otros, primeramente, por mero instinto de supervivencia.

Para ventaja de esta investigación, el mercadeo ha evolucionado a grandes pasos y ahora se cuenta con décadas llenas de información en este tema que permiten mostrarnos un camino claro para la implementación correcta de un plan de mercadeo que sea adaptable a la necesidad del negocio donde este se implementará.

El contar con una herramienta que plasme de forma organizada las estrategias de mercadeo necesarias para lograr una correcta y deseada atracción de nuevos clientes es el primer paso en el camino adecuado para lograr salir adelante y perdurar en el tiempo.

Centro de Acondicionamiento CAFI GYM se encuentra ubicado en Atenas, Alajuela. Específicamente en el segundo y tercer piso del Centro Comercial La Bomba en el centro de este cantón.

Su ubicación estratégica en el corazón de Atenas ha sido clave para su éxito, pues su actual clientela y potencial está acostumbrada a viajar desde cualquier punto de este cantón al centro de Atenas para cualquier tipo de diligencia, por lo que hacerlo una vez más para ir a ejercitarse no representa un conflicto en sus rutinas diarias.

Este gimnasio cuenta con alrededor de nueve años de presencia en Atenas, de los cuales cuatro han sido manejados por la administración actual liderada por Paola Lara y Luis Diego Céspedes, en compañía de un equipo de trabajo conformado por 10 colaboradores.

El objetivo del Centro de Acondicionamiento CAFI GYM es brindar un sitio donde se promueva la salud, una opción de alta calidad para sus usuarios a un costo aceptable de acuerdo con el nivel adquisitivo de los pobladores de la zona.

A pesar de estas ventajas tanto en ubicación como en posicionamiento comercial histórico, la llegada de nuevos competidores ha causado una baja en el número de suscripciones de este Centro de Acondicionamiento. Sin embargo, de acuerdo con las tendencias y estudios previamente analizados, se ha determinado que existe un alto número de clientes potenciales que están buscando una opción formal para realizar ejercicio y aún no se deciden por una, por lo que aplicando una serie de estrategias de mercadeo adecuadas se podría mitigar la salida de clientes al atraer un mayor número de clientes potenciales y a la larga, al realizar estas mejoras, recuperar los clientes perdidos.

Su promoción ha sido empírica y confiada a factores circunstanciales como su ubicación y la divulgación “boca en boca” por parte de sus clientes actuales a otros

potenciales. Sin embargo, la falta de un plan de mercadeo que les permita potenciar la promoción de este negocio los ha llevado a no aprovechar las oportunidades de negocio dentro de los segmentos meta a los cuales puede dedicar esfuerzos.

Aunque CAFI Atenas GYM y su personal cuentan con una amplia experiencia en los temas de ejercicio y salud, su desconocimiento en el ámbito de mercadeo los puede estar llevando a posibles pérdidas de acuerdos comerciales, alianzas estratégicas, nuevos clientes y una baja en el número de ventas y suscripciones. Por ello la necesidad de desarrollar este proyecto para brindarles una guía que les permita llenar parte de estos vacíos en su operación.

Aspectos como el poder ahora en manos del cliente, el incremento masivo en la selección de productos, la fragmentación del público y los medios de comunicación, cambios en propuestas de valor y patrones de demanda, entre otros, han llevado a las empresas a realizar ajustes para poder salir adelante ante la nueva realidad comercial.

Este punto lo argumenta Ferrell y Hartline (2012) al asegurar que “Aunque el efecto completo de estos desafíos no se reconocerá durante algún tiempo, las circunstancias han forzado a las empresas a moverse hacia adelante al ajustar sus actividades de marketing en los niveles estratégicos y tácticos” (p. 7). Lo cual nos permite ver que, si una empresa desea saber cómo comercializar sus productos en el mercado actual, no solo debe saber producirlos de forma correcta.

Es aquí donde entran en juego las Estrategias de Mercadeo, las cuales permiten definir de una forma planificada como se desea llegar al público meta y cómo al conocerlo hacerles llegar el mensaje de promoción de nuestra oferta de una forma atractiva que los impulse a querer adquirirlo en el corto plazo. Las estrategias de mercadeo son las guías para una empresa para marcar el camino promocional que desea.

La reafirmación de este punto la ejemplifica Rojas (2007) al realizar una metáfora con la construcción de un edificio.

Haciendo un símil, se puede decir que cuando una empresa comercial opera sin un plan de mercadeo, es como si se pretendiera hacer un edificio sin planos. Las acciones no tienen una directriz técnicamente definida, y se corre gran riesgo de que el trabajo se pierda y, al final, en vez de un edificio, tengamos un adefesio (p. 42).

Al no contar con un plan estratégico de mercadeo, la probabilidad de caer en errores aumenta, por lo que es fundamental contar con un plan definido que indique en cuales sectores se debe promocionar el negocio y en qué momentos debe aplicar métodos más agresivos o cautelosos.

Las estrategias de mercadeo son aplicables tanto en grandes industrias como en pequeñas y medianas empresas, igualmente si estas están ubicadas en zonas industriales o regiones más retiradas de la capital. El conocer cómo aplicar los métodos correctos dependiendo del entorno existente alrededor del negocio por analizar ayuda a elaborar un plan adecuado para el negocio.

Por ello, la importancia de desarrollar el tema de estrategias de mercadeo para atraer nuevos suscriptores en gimnasio ubicado en zona semirural el cual permitirá conocer qué métodos son más adecuados por aplicar en un negocio con estas características específicas.

El negocio alrededor del deporte crece día con día y a su vez evoluciona, por lo que un negocio sin un plan de mercadeo puede correr el riesgo de que otras opciones le ganen porcentaje de mercado y quedar relegado a una oferta básica que, de no analizar y trabajar en el futuro por ella, puede no permitir una rentabilidad del negocio.

Una vez definido este plan de mercadeo y se comience su esperada implementación, CAFI Atenas GYM debe enfocarse en encontrar ventajas competitivas que le ayuden a destacarse entre la competencia y así lograr salir adelante apoyadas en ellas por largos periodos de tiempo.

Para lograr el descubrimiento de estas ventajas, es que se considera necesario indagar en aspectos tanto de análisis interno de la empresa como externo del entorno

alrededor de esta, lo cual permitirá conocer el contexto de este negocio con respecto al mercado en el que se desarrolla. Parte de las herramientas que se recomiendan para esta tarea son el Análisis FODA y la implementación de un Estudio de Mercado realizado por un analista externo que brinde un enfoque objetivo y neutral.

Como se ha mencionado, este proyecto buscará resolver interrogantes como ¿Qué prácticas realizan las personas para lograr una vida saludable?, ¿Cuáles son los segmentos de mercado de esta empresa?, ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?, ¿Es suficientemente rentable para perdurar en el tiempo?

Por ello, surge la necesidad de realizar este proyecto cuyo principal resultado será la elaboración de un plan de mercadeo, el cual será el primer paso hacia un camino de crecimiento esperado que le permita a CAFI Atenas GYM mantenerse como una de las principales opciones para realizar ejercicio en el cantón de Atenas.

### **1.3. Justificación**

En los siguientes apartados se demostrará las razones por las cuales es relevante ejecutar una investigación sobre este proyecto. En estos puntos se buscará demostrar la utilidad que tiene esta investigación y cómo beneficiará tanto a los encargados de la empresa CAFI Atenas GYM como a otros investigadores que en el futuro busquen desarrollar una temática similar.

Primeramente, se detallará el fundamento teórico en el cual se busca argumentar cuáles nuevos temas traerán esta investigación a flote, lo que se espera saber con estos nuevos estudios y análisis y qué recomendaciones se pueden realizar para el futuro de esta compañía.

Seguidamente, se tiene como meta justificar el valor metodológico de este proyecto mediante el uso de herramientas de observación, análisis y recolección de información para así profundizar en cómo se puede apoyar estas técnicas en el objetivo principal de desarrollo de una propuesta de estrategias de mercadeo que coadyuven a la promoción y la atracción de nuevos clientes al gimnasio CAFI GYM ubicado en Atenas, Alajuela, durante el período 2019 - 2020.

Por último, se argumentará la validez práctica de este proyecto derivada de los aspectos teóricos y metodológicos, para así mostrar la importancia que tiene y la necesidad que busca resolver el inicio de ejecución de este proyecto que desencadenará en la propuesta de un plan de mercadeo.

### **1.3.1. Justificación teórica**

Uno de los principales puntos que tiene este proyecto es descubrir y definir cuáles son las propuestas más ideales para aplicar en un negocio deportivo que cuenta con la condicionante de que se encuentra en una zona más retirada y con una menor afluencia de personas que un negocio similar ubicado en la capital. Este tema podría servir de referencia documental y teórica para futuros negocios en condiciones equivalentes que deseen conocer específicamente qué camino seguir antes de iniciar un negocio de esta índole.

Además, brindará información de cómo implementar las nuevas tendencias de pago y suscripción en este tipo de negocios cuyo modelo de cobro de las suscripciones no ha cambiado del modelo en efectivo.

Otro punto importante es que mostrará cómo introducir nuevas disciplinas deportivas en auge y que generan mayor atracción de cliente para así impulsar la oferta del gimnasio y diversificar las opciones para mostrar un negocio más completo y actualizado con las necesidades del mercado.

Estas propuestas permitirán generalizar los resultados con la meta de que puedan ser aplicados no solamente en CAFI Atenas GYM, sino también en negocios similares en otras zonas semirurales y rurales para así darles una guía de qué herramientas pueden implementarse para el desarrollo de sus propias propuestas.

Este proyecto además busca plasmar teóricamente cuáles métodos de promoción son más efectivos en este tipo de negocios dependiendo de las circunstancias como la ubicación geográfica, población, clientes meta, presupuesto disponible, etc.

Otro punto importante es que teóricamente mostrará un ejemplo claro de cuáles análisis son necesarios para conocer un público meta y qué métodos son más efectivos para atraerlos a un gimnasio en zona rural.

Esta propuesta de mercadeo es una serie de recomendaciones a futuro que también servirá de guía para hacerle frente a los cambios en las tendencias de ejercicio alrededor del negocio.

### **1.3.2. Justificación metodológica**

Este trabajo busca conocer a fondo las estrategias adecuadas para promocionar el gimnasio CAFI Atenas GYM y a cuáles segmentos meta debe dedicar sus esfuerzos en esta materia para así atraer no solo sus clientes meta sino otros públicos potenciales de una forma más gradual.

Estas propuestas además buscan a través de la investigación conocer y diferenciar conceptos dentro de este tipo de negocios y cómo aplicarlos correctamente en estrategias de futuro por parte de los encargados del establecimiento. Estos conceptos a su vez buscan ser de ayuda metodológica para otras personas que deseen emprender un gimnasio en condiciones similares.

La observación y el análisis son puntos claves para el éxito de una propuesta de estrategias de mercadeo según Ferrell y Hartline (2012) al decir que: "...el análisis de situación es un requisito previo necesario pero insuficiente para la planeación estratégica efectiva porque debe combinarse con intuición y juicio para hacer que los resultados del análisis sean útiles para fines de planeación" (p. 89). No solo es relevante saber obtener los datos, sino saber interpretarles para darles un uso adecuado en miras a los objetivos de esta investigación.

Otra meta en el nivel metodológico es definir las herramientas de mercadeo por aplicar en un gimnasio que se encuentra en un entorno semirural y cómo la dinámica de vida de los clientes potenciales (personalidad, conductas, perfil sociodemográfico) debe ser analizada para así elegir cuáles de ellas son más ideales para lograr el objetivo de atraerlos a este negocio deportivo.



Este aspecto lo reafirman Ferrell y Hartline (2012) también al mencionar que:

La estrategia de segmentación de una empresa y su elección de uno o más segmentos de mercado depende de su capacidad para identificar las características de los compradores dentro de esos ámbitos. Esto incluye elegir las variables más importantes para identificar y definir el mercado o mercados meta (p. 173).

Por consecuencia, es necesario conocer bien a quien se busca dirigir para así conocer cuáles métodos pueden ser más efectivos en ellos y así lograr la meta sin gastar recursos de más.

Estas propuestas además sugerirán cómo adaptar las nuevas tendencias de suscripción y aparición de elementos tecnológicos dentro de la oferta del gimnasio, temas que cada día más son más presentes en la vida de las personas y los negocios.

Por último, se busca además mostrar como innovar un negocio que por años ha seguido el modelo tradicional de oferta de ejercicios en máquinas estacionarias y que ahora ante las tendencias del mercado necesita refrescar su oferta con nuevas opciones vanguardistas y acordes con las necesidades de los clientes potenciales.

### **1.3.3. Justificación práctica**

Entre las metas de estas propuestas de mercadeo, se desea resolver uno de los principales problemas de CAFI Atenas GYM el cual consiste en que no cuenta con un plan de mercadeo formal para promocionar a sus clientes potenciales. Actualmente, el gimnasio no aplica un método específico de promoción y basa su atracción de clientes en la amplia oferta de máquinas que tiene y su ubicación estratégica en una de las vías principales del cantón de Atenas. Sin embargo, estos deben acercarse al local si desean obtener más información que los convenza para adquirir una suscripción.

El no contar con una estrategia de mercadeo, se pueden desarrollar planes empíricos que incluso pueden llegar a ser contraproducentes. Esto lo afirma Ferrell y Hartline (2012) al decir que: “Sin una implementación eficaz, la planeación estratégica

puede generar consecuencias no deseadas que resulten en la insatisfacción del cliente y en sentimientos de frustración dentro de la empresa” (p. 323). Por ello, si una empresa desea el éxito en su transmisión de la oferta actual, debe contar con una estrategia formal de mercadeo.

Otro punto que viene a definir esta propuesta son los clientes metas a los que debe dirigir sus esfuerzos CAFI Atenas GYM, pues actualmente la oferta está abierta a cualquier cliente que desee una opción para ejercitarse, pero no se ha definido cuál nicho de mercado puede ser más rentable para la operación del negocio.

La importancia de saber a cuál segmento debe enfocarse lo detalla Rojas, (2007) de la siguiente manera: “El diseño de este perfil integrado del consumidor procura evitar que la empresa desenfoque su esfuerzo hacia otros tipos de clientes” (p. 44). Definir correctamente este perfil de cliente meta ayuda no solo a conocerlo, sino a no desperdiciar recursos en la empresa por un análisis sin profundidad.

Un tema de relevancia es que los encargados del gimnasio al conocer del tema deportivo saben que es cada vez más necesario ampliar la oferta de disciplinas impartidas en este centro de acondicionamiento físico. Sin embargo, sin un estudio de cuáles son las opciones más populares entre los clientes meta la decisión puede recaer en una intuición empírica que no necesariamente sea congruente con lo que buscan los usuarios.

#### **1.3.4. Conveniencia del estudio**

El diseño de este proyecto permitirá conocer qué tipo de estrategias de mercadeo debe aplicar un negocio enfocado en el ejercicio físico y salud con respecto a su ubicación en una zona semirural, pues no es lo mismo un gimnasio en medio de la Gran Área Metropolitana con una afluencia mayor de posibles clientes que la de una zona más retirada donde su movimiento de personas es considerablemente menor.

Otro punto clave es que permitirá conocer cómo las propuestas deben adaptarse al estilo de vida de los clientes, de los cuales un alto porcentaje tiene una

agenda diaria que conlleva trasladarse al GAM a trabajar y regresa a su hogar por las tardes, siendo este el tiempo predilecto para realizar sus actividades deportivas.

Esto lo afirman Ferrell y Hartline (2012) al mencionar que:

El análisis del entorno del cliente examina la situación actual en relación con las necesidades del mercado meta (de consumo o de negocios), los cambios anticipados en las necesidades y qué tan bien satisfacen los productos de la empresa esas necesidades en la actualidad (p. 43).

Esto muestra cómo conocer detalladamente a los clientes es vital para el desarrollo no solo de las estrategias de mercadeo, sino de las decisiones por tomar en la innovación del negocio.

Esta dinámica también influirá en las propuestas por desarrollar, pues al tener una mayor presencia de clientes en horario vespertino, debe buscarse como atraer clientes y mantener un alto flujo de estos durante las demás horas del día.

### **1.3.5. Relevancia social**

El mayor beneficiado será el gimnasio CAFI Atenas GYM pues contará con herramientas de promoción más definidas que le permitirá llegar de una forma más concreta a clientes potenciales en busca de una opción cercana y adecuada a sus objetivos personales. Además, estos clientes también se verán beneficiados pues contarán con información más a mano de esta opción de ejercicio y tendrán un panorama más claro para considerarlas entre sus opciones para conseguir un estilo de vida saludable.

La promoción adecuada es de vital importancia según afirma Rojas, (2007) al decir que “Esta estrategia tiene como fin establecer el tipo de actividades promocionales adecuado a la naturaleza del producto, y evitar la realización de eventos que no estén acordes a la imagen y al posicionamiento del producto y de la empresa” (p. 45). La relevancia de saber cómo promocionarse no solo es importante para el beneficio del cliente, sino para que la empresa logre concretar una imagen sólida y perdurable.

## **1.4. Objetivo General y Específicos**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de mercadeo que coadyuve a promocionar y atraer nuevos clientes al gimnasio CAFI GYM ubicado en Atenas, Alajuela, durante el período 2019 - 2020.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar cuáles son las tendencias y prácticas realizadas por las personas en miras de una vida saludable
- Definir el segmento meta al cual debe enfocar su promoción CAFI Atenas GYM
- Valorar nuevos modelos de suscripción con mayor preferencia en clientes potenciales
- Determinar nuevas disciplinas que pueden ser añadidas a la oferta del gimnasio CAFI Atenas GYM
- Diseñar una propuesta de estrategias de mercadeo que coadyuve a la empresa CAFI Atenas GYM a promocionarse e innovar su oferta a nuevos clientes

## 1.5. Preguntas de investigación

En este apartado se mencionarán cuáles son los síntomas que han dado pie a determinar el objeto de estudio de esta investigación. Además, para poder comprender que ha llevado a estas señales a materializarse se describirán las causas de estos, lo cual brindara una perspectiva más amplia de los factores incidentes y generadores de esta investigación.

Toda causa tiene un efecto y en caso de no ser atendida, se puede visualizar cuál será el pronóstico que estos factores traerán en el plazo futuro, siendo una de las metas de esta sección demostrar cuáles posibles pronósticos podrían darse en relación con el objeto de estudio. Finalmente, este apartado buscará definir las preguntas alrededor de esta investigación, al mostrar inicialmente la pregunta problema y sus derivaciones.

La búsqueda de una vida saludable viene en crecimiento en los últimos años, las personas desean verse mejor y sentirse mejor por lo que es necesario tener una opción de ejercicios que les asegure que van por un buen camino para lograr los objetivos deseados.

El deseo de verse bien es también la búsqueda de una satisfacción integral y como a un nivel no solo físico, sino también psicológico las personas buscan crecer integralmente. Este punto lo afirma Franco, Ayala y Ayala (2011) al mencionar que:

La satisfacción personal y su relación con la salud tiene como primer aspecto lo que se denomina como “Logros Psíquicos”, que hacen referencia a los beneficios obtenidos por los usuarios que refieren de alguna manera ese factor psicológico importante para el equilibrio integral del ser humano, y que conlleva a producir motivación y adherencia al ejercicio físico (p. 191).

Esto permite observar que las personas realmente no solo buscan verse bien, sino también sentirse de una forma positiva, siendo el factor emocional un punto por tomar en cuenta a la hora de desarrollar la propuesta de estrategias de mercadeo.

Un punto importante por tomar en cuenta también es la alimentación, ciertos grupos de personas ahora piensan en comer un poco mejor ante los crecientes índices

de obesidad en el nivel mundial, lo cual a su vez propicia enfermedades crónicas que la gente está buscando evitar sufrirlas a largo plazo.

Parte de estos padecimientos son mencionados por Cárcamo y Mena (2006). al comentar que:

Una alimentación desequilibrada y una falta de actividad física, además de los resultantes del exceso de peso y de la obesidad, dan lugar a enfermedades degenerativas como la hipertensión arterial, diabetes mellitus tipo II, enfermedades cardiovasculares y algunos tipos de cánceres (p. 3).

Debido a esto, la alimentación es un complemento necesario del ejercicio para una vida saludable y gracias al acceso abierto a la información las personas lo saben, por lo que cada vez se observa más en conversaciones cotidianas el tema de las dietas y cómo afecta lo que se come.

Esta constante búsqueda por una vida saludable lleva también al desarrollo de otras disciplinas que comienzan a competir con las ofertas tradicionales de los gimnasios, como lo son los Centros de Entrenamiento Funcional, Centros de Crossfit, entre otros.

Estas nuevas tendencias son cada vez más comunes y preferidas entre las personas que buscan opciones de ejercicio, por lo cual es importante no dejarlas de lado a la hora de desarrollar la propuesta de mercadeo.

Muchas de ellas son más económicas, por lo que algunos gimnasios han tenido que modificar su modelo de negocio, dejando de lado el cobro mensual por uno de acuerdo con el uso de cada usuario. En otros casos, ha predominado la venta por volumen al ofrecer gimnasios amplios a un costo menor de mensualidad.

Las personas tienen históricamente ahora un mayor acceso a la información como nunca se ha visto, lo cual les ha permitido conocer más de qué acciones positivas pueden llevarlos a un estilo de vida mejor y cuáles opciones les pueden permitir hacer eso sin impactar fuertemente sus bolsillos.

Por ello, al desarrollar una propuesta de mercadeo para un gimnasio en zona semirural es necesario conocer cuáles son las causas alrededor que inciden en este objeto de estudio.

La primera claramente sería la búsqueda de las personas por un estilo de vida saludable, fundamente en las razones expuestas anteriormente. Seguida a ella, es necesario para este gimnasio en el que se realizará el proyecto, contar con un perfil claro de cuál es su segmento de mercado meta y cuáles otros vienen en crecimiento, lo cual permitirá definir de una forma más concisa las estrategias de mercadeo alrededor de ellos.

Otra causa son los nuevos modelos de suscripción pues como se habló anteriormente, los expertos en el tema argumentan que un negocio actual tiene que estar integrado al Internet si o si, no puede quedarse atrás y debe estar adelante con los métodos vanguardistas si desea tener éxito en el mundo comercial actual.

Cerrando este apartado de causas, es clave entender el crecimiento de las nuevas disciplinas para ejercitarse, la preferencia de las personas por ellas y saber cómo pueden ser integradas al modelo de negocio actual del gimnasio y como promocionarlas adecuadamente.

Estas causas muestran un pronóstico en diferentes vertientes. Primeramente, los gimnasios van a tener que diversificar su oferta con estas nuevas tendencias en ejercicio, para así no perder clientes ante los centros deportivos especializados en ellas.

Seguido a esto, los modelos de suscripción en línea y de cargos automáticos serán cada vez más comunes, pues el manejo de efectivo y el tener que auto recordarse el pago mensual o por uso suele ser pasado por alto y el negocio puede dejar de percibir ganancias en el momento deseado.

Se presentará también una mayor integración interactiva entre las máquinas de ejercicio en los gimnasios, la rutina diaria de las personas y los programas de ejercicio con los dispositivos multimedia, los cuales permitirán dar seguimiento a la actividad

física de los usuarios y les dará la oportunidad a los gimnasios de ofrecer un servicio más personalizado a sus clientes.

Claramente, también la demanda de opciones formales de ejercicio irá en crecimiento pues cada vez más las personas buscan tener un estilo de vida saludable o que les permita al menos reducir el riesgo de padecer enfermedades derivadas de un estilo de vida sedentario.

Con el objetivo de concretar una propuesta de mercadeo acorde con el tema de investigación, este proyecto se desarrollará el gimnasio CAFI Atenas GYM ubicado en el cantón de Atenas, Alajuela, Costa Rica. Esta zona es denominada semirrural pues, aunque cuenta con presencia de una zona comercial moderada, su lejanía de 40 kilómetros con la capital y su estilo de vida más del campo la denomina una región de este tipo.

Ante este panorama, la pregunta problema de esta investigación consiste en:

- ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo para promocionar y atraer nuevos clientes al gimnasio CAFI GYM ubicado en Atenas, Alajuela, durante el año 2019 y los primeros seis meses del año 2020?

De esta pregunta problema derivan otras interrogaciones, por ejemplo:

- ¿Qué prácticas realizan las personas para lograr una vida saludable?
- ¿Cuál es el segmento de mercado meta al cual debe promocionarse CAFI Atenas GYM?
- ¿Cuáles son los modelos de suscripción preferidos actualmente por clientes potenciales?
- ¿Cuáles nuevas disciplinas deportivas en auge pueden ser integradas a la oferta actual de CAFI Atenas GYM?

Esta investigación buscará darles una respuesta a estas preguntas, cuyas soluciones permitirán establecer una propuesta de estrategias de mercadeo adecuada al contexto y metas del gimnasio CAFI Atenas GYM.



## **Capítulo II: Fundamentación Teórica**

En este apartado se desarrollarán los temas y subtemas que apoyan teóricamente el proyecto de investigación “Estrategias de mercadeo para promocionar y atraer nuevos clientes al gimnasio CAFI GYM”.

A continuación, se expondrán los temas y subtemas desde dos perspectivas, siendo la vista contextual la primera, seguida de la teoría conceptual alrededor de este tema de investigación.

## **2. Marco Teórico**

En este apartado se desarrollarán los temas conceptuales alrededor de esta investigación, al analizar su objeto de estudio, los eventos alrededor del mismo y sus indicios.

### **2.1. Mercadeo o Marketing**

Debido a que el eje central de esta investigación consiste en el desarrollo de un plan de mercadeo, es necesario indagar en cuál es el concepto de Mercadeo o Marketing.

A pesar de que existen muchas formas de interpretar este concepto, según Kotler y Keller (2016) definen Mercadeo como la forma en que se busca identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales de forma rentable. Esto lo reafirman al asegurar que: “Así, la dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente.” (p. 5). Mercadeo es la forma en la que se logra atraer nuevos clientes con el fin de crear relaciones de fuerte vínculo y crear valor para ellos.

El mercadeo está en todo lo que nos rodea, desde los múltiples anuncios en los centros comerciales, televisión, revistas, internet, correo hasta mediante actividades especiales realizadas fuera de los medios de comunicación tradicionales. Sin embargo, el mercadeo como todo en la vida evoluciona y los expertos en marketing

han tomado ventaja de la tecnología para promocionar sus negocios a través de plataformas como aplicaciones y redes sociales con el objetivo de lograr una interactividad con los clientes, al pasar estos de ser simples receptores del mensaje a generadores de contenido también.

Esto lo afirman Kotler y Armstrong (2017) al argumentar que:

Estos nuevos métodos hacen algo más que enviar mensajes a las masas; llegan a los clientes de forma directa, Personalizada e interactiva. Los especialistas en marketing de hoy desean convertirse en parte de su vida y enriquecer sus experiencias con sus marcas, es decir, ayudarlo a vivir sus marcas. (p. 5).

Cada vez será más común ver como los clientes contarán con un mayor poder de interacción, lo cual les permitirá ver de forma directa los resultados de la realimentación brindada a los especialistas de marketing a través de estas nuevas plataformas, mientras que para los expertos en mercadeo la información obtenida será de mucho valor para las estrategias por desarrollar en el futuro.

En múltiples ocasiones, se llega a pensar que el concepto de mercadeo está enfocado simplemente en las ventas y publicidad. Sin embargo, estas son solo una pequeña parte del grupo de herramientas que este término alberga.

Este conjunto de herramientas, conocido como Mezcla de Marketing o Marketing Mix, trabajan de forma coordinada para involucrar clientes, satisfacer necesidades y establecer relaciones con ellos, cumpliendo así el concepto inicial de mercadeo.

El lograr una buena mezcla de marketing tendrá como consecuencia directa un mayor número de ventas, pues al satisfacer las necesidades del cliente este se mantendrá fiel a esta oferta cuando el momento de la recompra llegue.

Esto lo afirma Kotler y Armstrong (2017) al decir que:

Si el especialista en marketing logra involucrar a consumidores, entiende bien sus necesidades, desarrolla productos que ofrezcan un valor superior al cliente, fija sus adecuadamente y distribuye y promueve de manera eficaz, entonces sus productos se venderán con mucha facilidad. (p. 5).

El alcanzar una buena relación con los clientes ofreciéndoles valor a la hora de satisfacer sus necesidades, hacen que el proceso de venta sea más sencillo de concretar, al lograr así resultados positivos en la rentabilidad del negocio en el que se desarrolle.

El proceso de mercadeo se da básicamente en cinco etapas, al iniciar en el entendimiento del mercadeo, necesidades de los clientes y sus deseos, al pasar luego al diseño de una estrategia de marketing y la elaboración de un programa enfocado en crear valor para el cliente, para finalmente cerrar con la involucración de estos en el proceso con el objetivo de captar valor de ellos y generar utilidades.

Kotler y Armstrong (2017) reafirman este proceso al mencionar que:

En los primeros cuatro pasos, las compañías se concentran en entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con éste. En el último paso, las compañías obtienen las recompensas derivadas de crear valor superior para el cliente. (p. 5).

El crear valor para el cliente es fundamental pues esto se traduce en ventas, que a su vez se convierte en utilidades para la empresa y por ende en un capital de clientes a largo plazo.

*Figura 1. El proceso de marketing.*



Fuente: Kotler y Armstrong (2017, p.5).

Todos estos conceptos anteriormente expuestos, permiten conocer como el mercadeo tiene un papel crucial en el éxito de cualquier organización, sea con fines de lucro o no, el cual va incluso más allá de una promoción de un servicio o producto, sino que su norte es el conocer cuáles son los clientes de una empresa y cómo lograr de manera orgánica una relación con los mismos mediante el desarrollo de una propuesta de valor para estos. El cumplimiento correcto de un proceso de marketing permitirá además de una relación sólida con clientes, una situación financiera positiva para la empresa, lo cual le permitirá mantenerse y perdurar en el tiempo.

### **2.1.1. Estrategias de Mercadeo**

Un plan de mercadeo consiste en el instrumento para dirigir el esfuerzo de marketing de una empresa para concretar relaciones con clientes y ofrecerles una propuesta valor. Además, el plan de mercadeo es la guía para el cumplimiento de los objetivos que una empresa tiene al principio de cada periodo operacional.

Este argumento lo confirma Hoyos (2013) al decir que:

Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos decir la estrategia de marketing. (p. 3).

El plan de mercadeo permite a la empresa contar con un orden con respecto a la planeación y supervisión de las estrategias y tácticas de marketing de forma sistemática.

El plan de mercadeo se divide en dos niveles: El plan estratégico de marketing y el plan táctico de marketing. El primero se enfoca en los mercados meta y la propuesta valor de la empresa, mientras que el táctico se dedica a las acciones por tomar relacionadas al producto, promoción, comercialización u fijación de precios.

Uno va derivado del otro, al desarrollar las estrategias de mercadeo estas se toman como referencia para la creación de cada una de las tácticas.

Esto lo asegura Hoyos (2013) al decir que:

...los ejecutivos, los empresarios y los equipos organizados para hacer la planeación suelen equivocadamente sentarse a diseñar de manera automática acciones concretas para realizar (tácticas) sin haber definido una estrategia que cobije dichas estrategias, sin haber definido objetivos que soporten dichas tácticas y sin haber hecho el análisis previo necesario en todo proceso de planeación de marketing. (p. 6).

Es aquí donde entra la planificación estratégica del marketing, el cual consiste en un proceso de decisión que por lo general lleva a cabo la dirección de la empresa el cual tiene como meta que la compañía se mantenga adaptada al entorno que la rodea. Para ello analiza el entorno interno y externo con la meta de tener suficiente información que le permita anticiparse ante cualquier cambio que pueda afectar la operación de la compañía.

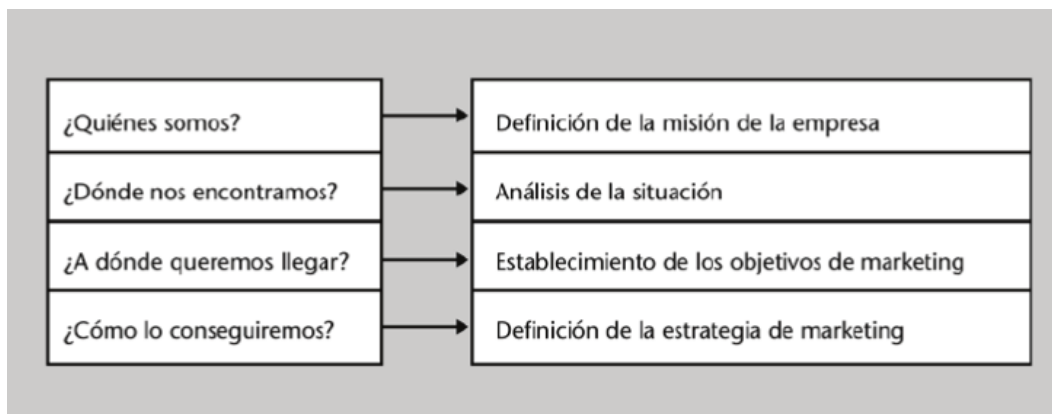
Esto lo afirma Rodríguez, Ammetller, López, Maraver, Martínez, Jiménez, Codina y Martínez. (2006) al decir que: “La planificación estratégica de marketing es una parte de la planificación estratégica general de la empresa que se ocupa de la definición y consecución de los objetivos de marketing de la organización.” (p. 59).

Las estrategias por desarrollar nutren al plan de mercadeo el cual será confeccionado por el equipo de mercadeo, el cual a su vez lo lleva a la práctica.

La planificación de las estrategias orientadas al mercado debe responder cuatro preguntas clave: ¿Quién somos?, ¿Dónde nos encontramos?, ¿Dónde queremos llegar? y ¿Cómo lo conseguiremos? (Rodríguez et al., 2006).

La primera pregunta es definida por la misión de la empresa, la segunda determina la situación de la empresa, la tercera ayuda a establecer los objetivos de marketing y la cuarta las estrategias del plan de mercadeo.

Figura 2. Proceso estratégico de marketing.



Fuente: Rodríguez et al. (2006, p.60).

Para resolver la primera consulta de la planificación de marketing, es necesario desarrollar la misión de la empresa. Este enunciado debe ser el punto de eje de la organización, pues justifica su existencia y es su norte a la hora de desarrollar cualquier plan en el futuro.

Esto lo afirma Kotler y Keller (2016) al asegurar que: “Las mejores declaraciones de misión reflejan una visión, casi un “sueño imposible”, que proporciona dirección para los siguientes 10 a 20 años.” (p. 41).

Para el diseño de una misión es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Objetivos corporativos. No deben ser medibles o cuantificables, son una guía genérica abstracta de la orientación de la empresa.
- Valores corporativos. Políticas de acción a las que se ajustan todas las actividades que se lleven a cabo como empresa.
- Definición del negocio. Enfocarse en las necesidades de los clientes que la empresa busca satisfacer.

Según Ferrel y Hartline (2012):

La declaración de misión es la porción del plan estratégico que no debe ser confidencial, sino decir a todos (clientes, empleados, inversionistas, competidores, reguladores y a la sociedad en general) lo que la empresa representa y su razón de existir. (p. 35).

La misión debe brindar a toda la organización un sentido de propósito, dirección y oportunidad.

Una vez definida la misión, es necesario analizar la compañía tanto en el nivel interno como externo antes de adentrarse en la definición de objetivos y estrategias de mercadeo.

Primeramente, se analiza el entorno externo mediante dos vertientes: Macroentorno y Microentorno. El primero se enfoca de manera general en el mercado que se desarrolla la empresa, mientras que el segundo tiene como eje la relación entre la compañía y sus clientes.

Este análisis le permite a la empresa conocer cuáles son sus oportunidades de negocio y sus amenazas.

Por su parte el análisis interno, se enfoca en las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para afrontar las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo.

Esto lo confirma Rodríguez et al. (2006) al decir que:

El análisis sirve para identificar, por una parte, los puntos fuertes de la empresa, que serán aquellos aspectos o actividades en las que se muestra más capacitada para la consecución de ventajas competitivas ... y, por otra, sus puntos débiles, que limitan o reducen su capacidad de desarrollo y pueden afectar negativamente la consecución de objetivos. (p. 63).

Una manera práctica de plasmar este análisis es a través de una matriz FODA, la cual será detallada en este marco teórico más adelante.



Al ya tener definido el análisis de la situación de la empresa, se puede dar inicio al desarrollo de los objetivos de mercadeo. Estos, deben ser vinculados con los objetivos que se han definido en el plan corporativo de la empresa.

Estos objetivos de mercadeo deben ser realistas y alcanzables de acuerdo con los recursos y capacidades que tienen la empresa, además se espera que sean cuantificables y delimitados por periodos de tiempo establecidos. Agregado a esto, los objetivos buscar alcanzar una meta que en el pasado no se haya logrado concretar.

Esto lo confirma Hoyos (2013) al decir que: “En caso de que no se esté de acuerdo con los resultados, en esta fase del plan de marketing, la de los objetivos, esa cifra que muestra el indicador hay que convertirla en un objetivo de marketing” (p. 67).

Estas delimitaciones permitirán una fácil comprensión por parte de todos los involucrados en el cumplimiento de estos objetivos.

Una vez establecidos los objetivos de mercadeo, se puede comenzar el desarrollo de las estrategias de mercadeo, las cuales indican la forma en que se pretende alcanzar los objetivos anteriormente planteados. Estos se dividen en tres grandes grupos que se detallan en los siguientes puntos.

#### **2.1.1.1. Estrategias de desarrollo**

Este tipo de estrategias tienen como eje las ventajas competitivas que los productos, servicios o marcas tienen con respecto a la competencia. Estas ventajas se dividen en internas y externas.

Las internas tienen como origen el proceso de compra, fabricación y distribución del producto, lo que permite costes inferiores a los de los competidores. Mientras que las externas conciernen a la calidad propia del producto o servicio que lo diferencia del resto de ofertas en el mercado. (Rodríguez et al. 2006).

Cuando una empresa cuenta con una ventaja interna, puede poner en marcha una estrategia de liderazgo por costes, la cual le permite poner el precio por debajo de la competencia gracias a los ahorros que tiene en el proceso de manufacturación. Sin

embargo, debe tener cuidado de sus clientes los cuales por lo general se convierten en consumidores sensibles al precio, por lo que si hay un leve cambio en este pueden migrar hacia otras opciones.

En el caso de que la ventaja sea externa, las empresas pueden aplicar la estrategia de diferenciación, la cual permite gracias a sus especiales características en producto o servicio, una oportunidad de obtener mayores ganancias apoyada en estos aspectos sin tomar como referencia el precio final. El valor agregado es el factor clave para mantener el éxito de esta estrategia de desarrollo.

La tercera estrategia de esta índole es la estrategia de especialización, la cual consiste en una mezcla de la interna y externa, cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de los consumidores.

Según Rodríguez et al (2006): “Es conveniente que la adopción de esta estrategia vaya precedida por un estudio exhaustivo que permita averiguar si la comercialización del producto entre el colectivo, a pesar de ser éste reducido, puede generar rentabilidad para la empresa.” (p. 65).

De esta forma, se puede tomar lo mejor de ambas ventajas al tener siempre en cuenta si el resultado final en ventas es positivo para la empresa u justifique la aplicación de la estrategia desarrollada.

#### **2.1.1.2. Estrategias de crecimiento**

Las estrategias de crecimiento tienen como norte la expansión de la empresa, estas se pueden agrupar de acuerdo con los productos en los que se basan y a los mercados que se dirigen.

Figura 3. Matriz de crecimiento de productos y mercados.

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	¿Podemos crecer en el mercado actual con el producto actual? Penetración del mercado	¿Podemos crecer con productos nuevos en el mercado actual? Desarrollo de producto
Mercados nuevos	¿Podemos crecer con el producto actual en nuevos mercados? Desarrollo del mercado	¿Podemos crecer con nuevos productos en nuevos mercados? Diversificación

Fuente: Rodríguez et al. (2006, p.66).

Entre las principales estrategias de crecimiento se encuentra la estrategia de penetración, la cual consiste en incrementar las ventas de un producto que ya está presente en el mercado que se compete, ya sea al aumentar presencia en plazas ya comercializadas o expandiéndose a nuevas donde aún no se ha vendido el producto o servicio.

Luego está la estrategia de desarrollo de producto, la cual se enfoca en incorporar nuevas características a productos o servicios existentes o crear nuevos que vayan dirigidos al mismo mercado.

Finalmente, la última de las estrategias de crecimiento es la estrategia de diversificación, que se dedica a lanzar nuevos productos a nuevos mercados. Esta es utilizada principalmente cuando las empresas quieren expandirse fuera de sus actividades habituales.

Esto lo afirma Rodríguez et al. (2006) al decir que:

En cambio, con las estrategias de diversificación puras el nuevo negocio no tiene nada que ver con el original. La firma Yamaha, que cuenta con negocios tan diferentes como el de los productos informáticos, instrumentos musicales y motocicletas, sería un ejemplo de ello. (p. 67).

Estas estrategias de crecimiento por lo general van integradas dentro de un plan de expansión horizontal o vertical, siendo la primera mayormente vista en las

absorciones o fusiones con alguna opción de la competencia, mientras que verticalmente se ejemplifica en las fusiones con empresas no competidoras pero que están a un nivel diferente en el proceso de fabricación y distribución del producto o servicio.

### **2.1.1.3. Estrategias competitivas**

Las estrategias competitivas son la opción que tiene la empresa de forma estratégica con respecto de su posición con la competencia.

La primera de ellas es la estrategia de líder, la cual es practicada por las empresas que son dominantes en el mercado. Estas empresas pueden decidir mantener su posición ya sea ampliando su demanda global actual, al defender su cuota de mercado o expandir su cuota determinada.

Por su parte, las empresas que no sean líderes pueden seguir estrategias retadoras o estrategias seguidoras.

Rodríguez et al. (2006) mencionan la forma en que las estrategias retadoras deben dirigir esfuerzos de la siguiente manera: “Las empresas que siguen una estrategia retadora no tienen por qué dirigirse necesariamente contra la empresa líder, sino que pueden tratar de incrementar su cuota de mercado luchando contra competidores de su tamaño o contra empresas menores.” (p. 69).

Las empresas con estrategias retadoras deben analizar de manera previa las posibles repercusiones que sus acciones puedan tener en las empresas competidoras que se verán afectadas, para así crear planes de contingencia que eviten la reacción de estas o que su efecto sea el menor posible.

Por su parte las estrategias seguidoras, argumentan que una empresa puede tener una coexistencia pacífica con las empresas líderes, al ofrecer selectivamente productos o servicios de mejor calidad que los dominantes por periodos seleccionados o a segmentos que estas grandes empresas tengan descuidados o representen una muy pequeña parte de su operación comercial.

Este argumento lo confirma Rodríguez et al. (2006) al decir que:

Para evitar el enfrentamiento directo con el líder del mercado, la empresa selecciona segmentos reducidos (nichos) por los que el líder se ha interesado escasamente. Gracias al conocimiento profundo del cliente y a la adaptación específica del producto a sus necesidades, la empresa suele conseguir una cuota de mercado elevada en el segmento en el que se ha especializado. (p. 71).

A pesar de ser una estrategia rentable y que no representa un alto nivel de amenaza, las empresas seguidoras deben especializarse en varios nichos de mercado para así no depender de una sola fuente de negocios.

### **2.1.2. Mercadeo Digital**

Cada vez se ha vuelto más común el uso de la tecnología en el mundo del mercadeo, pasando del uso de los medios tradicionales como los periódicos, la televisión y la radio a medios electrónicos vinculados con la internet.

Es por ello, que los especialistas en mercadeo han ido añadiendo a su glosario el término Marketing Digital, el cual se define como el cumplimiento de los objetivos de mercadeo mediante el uso de tecnologías digitales.

Esto lo afirma Chaffey y Ellis-Chadwick (2014) al mencionar que:

Esta breve definición nos ayuda a recordar que los resultados de la tecnología son los que deben determinar las inversiones en el marketing por internet, ¡no la adopción de la tecnología! Estas tecnologías digitales incluyen las plataformas para equipos de escritorio, portátiles, tabletas y otras plataformas digitales... (p. 10).

Los especialistas en mercadeo que deseen alcanzar un correcto uso del marketing digital deben tomar en cuenta los tres principales medios en los que este tipo de mercadeo se maneja.

El primero de ellos son los medios pagados, los cuales son plataformas en las que se realiza una inversión con el objetivo de alcanzar visitantes y convertirlos en

clientes potenciales del producto o servicio que se está ofreciendo. Esto se logra a través de publicidad en línea, pagos a motores de búsqueda, etc.

La segunda plataforma por tomar en cuenta son los medios ganados, que consisten en la publicidad generada a través del trabajo de relaciones públicas para llegar a personas influyentes que ayuden a crear conciencia de marca. El nuevo “boca a boca” digital que se viraliza de forma más rápida que el tradicional, permite crear una nueva base de seguidores influenciados por el trabajo realizado mediante estos personajes influyentes.

Por último, están los medios propios, los cuales son las plataformas que la empresa posee en el nivel digital para llegar a sus clientes. Estos medios buscan lograr tener una presencia considerable en el nivel digital que genere el suficiente alcance y que produzca un favoritismo de los clientes hacia la marca que se promociona.

Por lo general, estos medios en el nivel digital consisten en páginas web, perfiles en redes sociales, correo electrónico, aplicaciones móviles, entre otros.

*Figura 4. Principales tipos de medios en línea.*



Fuente: Chaffey y Ellis-Chadwick (2014, p.11).

### 2.1.3. Coolhunting o caza de tendencias

El coolhunting o caza de tendencias consiste en una disciplina vanguardista cuya finalidad es detectar cómo la combinación de determinados cambios en la

sociedad puede desencadenar en nuevas necesidades entre los consumidores meta, las cuales por lo general no son fácilmente vistas en los métodos tradicionales.

Esto lo afirma Torres (2017) al decir que: “El coolhunting surge de la necesidad de las empresas de estar pendientes de qué es lo que quiere el consumidor, qué busca, cómo se puede atraer y cuáles son sus intereses.” (p. 289).

Los cazadores de tendencias o Coolhunters, son una especie de investigador social con una alta capacidad de análisis demográfico, que le permite estar un paso delante de su entorno presente y así predecir tendencias futuras basadas en sus observaciones.

El ejecutar prácticas de coolhunting resultan en la posibilidad de detectar e identificar tendencias, obtener información relevante para la organización y cliente, detectar oportunidades de negocio y anticiparse a movimientos de la competencia.

El coolhunting se divide en tres etapas, siendo la primera en la que se haya los innovadores, las cuales son empresas que se desmarcan del mercado y buscan crear ideas diferentes.

En la segunda etapa se presentan los “Early Adopters” que son las empresas expectantes de lo que hacen los innovadores y se apropian de sus ideas para su beneficio, dejando por último en la tercera etapa a los “mainstream” que son los consumidores que, influidos por las tendencias de las dos etapas anteriores, terminan adoptando la tendencia y esta se vuelve viral.

Una vez finalizado el ciclo, los innovadores lo reinician con una nueva idea. Los coolhunters con base en estos datos de tendencia pueden ir prediciendo comportamientos futuros y crear planes con base en estos datos.

#### **2.1.4. Store-Check**

El Store-Check consiste en el estudio visual en el punto de venta de las acciones que está realizando la competencia para así asimilar y estudiar lo que están llevando

a cabo en estos. El objetivo es tomar con base en lo observado decisiones inteligentes y desarrollar estrategias que tengan un mayor impacto.

Esto lo afirma Ramírez (2018) al mencionar que: “Ubicar y analizar los productos que hay en un lineal, tomando en cuenta elementos como su disposición, participación de marca, surtido, promoción son algunos de los principales objetivos con los que cuenta el store-check.” (párr. 4).

El uso de análisis mediante Store-Check no es exclusivo de un solo producto, sino que puede extenderse a todos los que conforman el punto de venta en cuestión o a una unidad estratégica del negocio.

Mediante el análisis, estudio y asimilación de las estrategias de distribución de un producto de la competencia se pueden crear campañas aún más sofisticadas para los propios y que tengan un impacto mayor al visto.

### **2.1.5. Etnografía**

A la hora de realizar una investigación de mercado, la etnografía permite acceder al comportamiento real del consumidor en un entorno real en el que todas las variables se hacen presente, dando pie a un análisis con mayor profundidad.

Según Investigación de Mercados (2014):

Se analiza lo que hace el consumidor y no lo que dice que hace, superándose la barrera de lo declarativo que está sujeto a errores de memoria o que pasa continuamente por el filtro de suprimir lo que social y culturalmente no se considera adecuado. (párr. 2).

El estudio etnográfico selecciona individuos o grupos que son acompañados por un tiempo determinado por investigadores especializados, quienes recopilan datos sobre sus comportamientos, lenguaje y hábitos. Una vez recopilada la información y realizada su respectiva sistematización, se procede al análisis y el desarrollo de conclusiones y recomendaciones orientadas al diseño de estrategias de marca en miras a crear una relación estrecha con los consumidores.



La gran ventaja que este concepto brinda es que al investigador estar inmerso en el universo del consumidor, logra obtener una mejor comprensión de su perspectiva y con base en eso crear planes futuros acordes con la realidad del comportamiento del consumidor.

#### **2.1.6. Netnografía**

La netnografía consiste en el análisis de las percepciones, comportamientos sociales e interacciones que muestran los usuarios de Internet en un periodo de tiempo determinado. A grandes rasgos lo que busca es trasladar los métodos de estudio etnográficos a los entornos virtuales.

Esto lo afirma Torres (2017) al decir que:

La netnografía se basa en la utilización de sistemas informáticos para rastrear comunidades virtuales y proporcionar después todos los datos a los analistas, que se encargan de dotar de sentido la información recogida y elaborar las conclusiones para la toma de decisiones de marketing dentro de la organización (p. 296).

La netnografía utiliza la información disponible públicamente en foros, blog, redes sociales y demás plataformas en línea para identificar y comprender las necesidades y temas que influyen en las decisiones tomadas por los individuos o grupos analizados.

Este método busca ir más allá de un simple seguimiento en línea de los consumidores y busca entender las relaciones humanas de los usuarios. Además, brinda ventajas a la hora de obtener datos sobre el posicionamiento de una marca en internet y una realimentación sobre esta casi en tiempo real, con respecto de las iniciativas implementadas por la empresa en cuestión.

### **2.2. Segmento del mercado**

Dentro de un mismo mercado convergen un gran número de clientes; sin embargo, dentro de esta generalidad muchos de ellos se van dividiendo en diferentes

grupos con diversos deseos, necesidades, ubicaciones y demás factores que los van separando los unos de los otros.

Es por ello, que las empresas realizan la tarea conocida como segmentación de mercado, la cual les permite conocer mejor sus clientes más rentables y como enfocar esfuerzos hacia ellos.

Kotler y Armstrong (2017) lo definen como: “Mediante la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas.” (p. 170).

Esta segmentación de mercado se puede realizar tomando en cuenta diferentes factores que caracterizan a cada uno de estos perfiles de consumidores, las cuales se detallan en los siguientes puntos.

### **2.2.1. Análisis demográfico**

La segmentación demográfica toma factores como edad, ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, grupo étnico para realizar la división de perfiles de clientes potenciales.

Esto lo afirma Kotler y Armstrong (2017) al mencionar que:

Aun cuando los especialistas en marketing definan primero los segmentos de mercado con otras bases, como los beneficios o el comportamiento que se buscan, también deben conocer las características demográficas de cada segmento para evaluar el tamaño del mercado meta y llegar a él de manera eficaz. (p. 172).

Este análisis demográfico les permite a los especialistas conocer qué efectos puede tener el desarrollo de una estrategia en el cliente meta y cómo esté tomando estos factores demográficos pueda reaccionar.

### **2.2.2. Análisis geográfico**

La segmentación geográfica consiste en la división del mercado por unidades geográficas, yendo desde países y regiones hasta ciudades y barrios. Las empresas con base en este análisis deciden en cuáles áreas geográficas trabajar y en cuáles tienen los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes en ellas.

Este argumento lo complementa Kotler y Keller (2016) al decir que: “De esa manera, es capaz de ajustar los programas de marketing a las necesidades y los deseos de los grupos locales de clientes en las áreas comerciales, los vecindarios e incluso en tiendas individuales.” (p. 246).

Esto permite conocer como enfocar correctamente los recursos y distribuirlos de manera adecuada para no caer en gastos innecesarios de futuro.

### **2.2.3. Análisis psicográfico**

La segmentación psicográfica divide a los clientes de un mercado por factores como clase social, estilo de vida, valores o personalidad.

Esto lo confirma Kotler y Armstrong (2017) al mencionar que: “Como resultado, los especialistas en marketing a menudo segmentan sus mercados considerando los estilos de vida de los consumidores y basan sus estrategias de marketing en aspectos atractivos para cierto estilo de vida.” (p. 173).

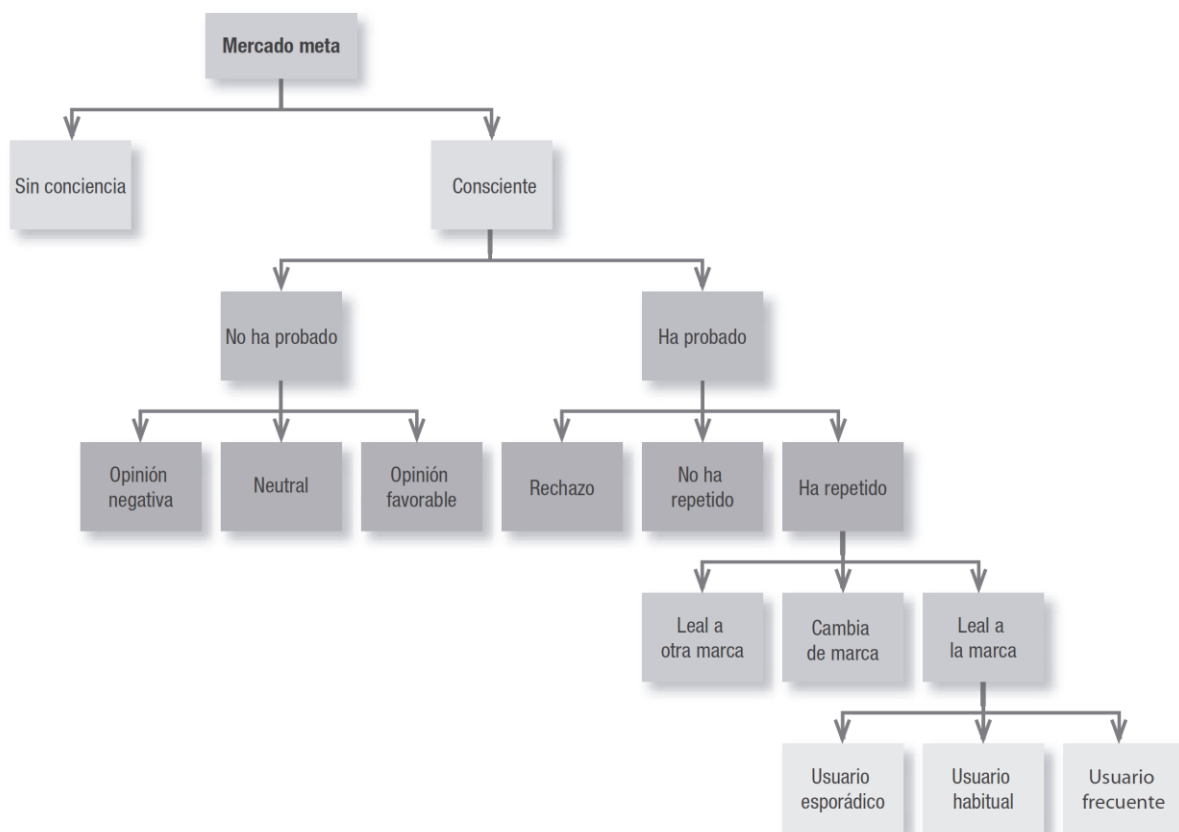
Este análisis psicográfico les permite a los especialistas de marketing comprender a un nivel más detallado el comportamiento que pueden tener sus clientes meta con respecto a las estrategias por desarrollar.

### **2.2.4. Análisis conductual**

La segmentación conductual define a los clientes de un mercado según sus conocimientos, actividades, usos o respuestas hacia un producto o servicio.

Por lo general esta segmentación conductual se subdivide por factores como las necesidades y beneficios que buscan los clientes, los roles de decisión a la hora de realizar una compra, las variables relativas por uso y la lealtad hacia la marca. Esto conlleva a conocer información con detalle que puede ser útil a la hora de desarrollar una estrategia de mercadeo.

Figura 5. Desglose de segmentación conductual.



Fuente: Kotler y Keller (2016, p.261).

El lograr una correcta integración y entendimiento de cada una de estas subdivisiones, permite tener una visión más elaborada de los segmentos conductuales y así sacar el mayor provecho a la hora de buscar resultados.

## **2.3. Marketing Mix**

El marketing mix se define como el conjunto de objetivos, estrategias y tácticas de mercadeo en cada una de las principales vertientes del plan de mercadeo: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

La combinación de estas cuatro “P” produce los efectos esperados en el mercadeo meta y a su vez genera la rentabilidad proyectada.

De esta forma los gerentes dispondrán de una herramienta útil que les permitirá presentar una mejor propuesta al mercado, dejando de lados decisiones individuales o por sentimiento y utilizando como referencia la combinación de estos cuatros factores que buscan generar la respuesta deseada en los consumidores. (Mesa, 2012).

El lograr una combinación adecuada de los elementos que conforman esta mezcla de marketing, permitirá un adecuado cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo.

### **2.3.1. Producto**

Un producto es cualquier bien o servicio que se pueda ofrecer al mercado para su venta y que tiene como objetivo satisfacer una necesidad. El producto puede ser tangible e intangible y alberga otros elementos que van más allá como eventos, lugares, organizaciones e ideas.

Al producto se agregan otros elementos que según Mesa (2012): “Incluye diseño, empaque, marca, etiqueta y demás características tangibles e intangibles junto con el servicio adicional proporcionado y relacionado con el producto.” (p. 4).

Esta mezcla de elementos en un servicio o producto final de manera correcta logra mediante este primer elemento de la mezcla de marketing marcar el camino del elemento que se espera comercializar y por ende promocionar entre los clientes meta.

### **2.3.2. Precio**

El precio consiste en el valor que se le asigna a un producto o servicio, por lo general monetariamente, el cual el consumidor debe cubrir si desea adquirirlo. Históricamente, el precio es uno de los principales factores que influyen a la hora de realizar una compra, pues de su valorización depende si puede ser adquirido o no por los clientes.

Esto lo asegura Kotler y Armstrong (2017) al decir que: “Sin embargo, en décadas recientes, otros factores han cobrado mayor importancia, aunque continúa siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa.” (p. 264).

Además, el precio es el único elemento de la mezcla de marketing que genera utilidades, el resto representan costos que deben ser cubiertos mediante las ganancias generadas por las ventas de productos o servicios.

Agregado a esta última característica, el precio suele ser flexible y es el elemento de la mezcla que puede modificarse rápidamente de acuerdo con las circunstancias que presente el mercado.

Según Ferrell y Hartline (2012): “Estas técnicas pueden incluir ajustes permanentes al precio de un producto o acoplamientos temporales para estimular las ventas durante un tiempo o situación en particular.” (p. 249).

El conocer bien los precios y la fijación de estos, permite crear un valor fundamental en los clientes y a su vez obtener un beneficio económico que permita la rentabilidad de la empresa.

### **2.3.3. Plaza**

La plaza consiste en la disponibilidad del producto o servicio para que el cliente pueda adquirirlo o disfrutarlo y así satisfacer su necesidad. Este concepto no solo alberga el lugar donde se adquiere el producto o servicio, sino la logística alrededor de este proceso, almacenamiento y manejo de inventarios.

Por ello la importancia de que la plaza sea correctamente estudiada y diseñada es vital para el funcionamiento del resto de elementos de la mezcla de marketing.

Los canales elegidos para la distribución y colocación de los productos tienen un efecto directo en las decisiones de mercadeo, pues el precio dependerá si los productos se comercializarán en empresas de descuentos o tiendas de gran prestigio, mientras que temas como publicidad y fuerza de ventas dependerá del nivel de capacitación y motivación de los distribuidores. (Kotler y Keller, 2016)

La distribución de los productos para llegar a los puntos de venta y la administración de la cadena de suministro se conforma por dos elementos:

- Canales de Marketing. Sistema organizado mediante el cual los productos llegan desde su lugar de producción hasta el usuario final.
- Distribución física. Es el proceso que permite la coordinación del flujo de información y productos de una forma eficiente. Incluye actividades como servicio al cliente, pedidos, transporte y almacenamiento. (Ferrell y Hartline, 2012).

#### **2.3.4. Promoción**

La promoción consiste en la forma en que una empresa da a conocer el producto o servicio que está ofreciendo a sus clientes mediante las plataformas de comunicación elegidas. La meta es motivar al cliente a que compre lo ofertado y se mantenga con esta opción incluso en el momento de la recompra.

La promoción dentro de la mezcla de mercadeo utiliza una combinación de otros componentes comunicacionales como la publicidad, promociones de ventas a corto plazo, ventas personales, relaciones públicas y marketing directo y digital. Cada una de estas herramientas cuenta con herramientas promocionales que les permiten persuadir al cliente de decantarse por un producto en específico.

A su vez, la promoción es el complemento de las tres “P” anteriormente mencionadas, las cuales deben tomar en cuenta el factor comunicacional que indirectamente incide dentro de la estrategia.

Este punto lo comenta Kotler y Keller (2017) al decir que: “Así, aunque la mezcla de promoción es la principal actividad de la empresa, toda la mezcla de marketing — promoción y producto, precio y plaza— se debe coordinar para que la comunicación tenga el mayor impacto.” (p. 367).

El lograr una sinergia entre todos los elementos permitirá hacer llegar el mensaje de promoción de la forma deseada por los encargados del plan de mercadeo.

### **2.3.5. Postventa**

Son las acciones que se realizan una vez concretada la venta de un producto o servicio, cuya meta principal es la satisfacción del cliente y la concertación de posibles recompras a futuro.

Estas acciones consisten en dar seguimiento al comportamiento de los consumidores, obtener realimentación de ellos con respecto al producto o servicio, mantenerlos informados de futuras acciones que haga la empresa con miras en mantener una relación sólida con los clientes.

Esto lo asegura Ferrell y Hartline (2012) al mencionar que: “Para mantener y administrar la satisfacción de los clientes desde un punto de vista estratégico, los gerentes deben entender sus expectativas y las diferencias entre satisfacción, calidad y valor.” (p. 371).

Al lograr un correcto plan postventa, se comienza de manera clara el camino hacia la recompra de los productos o servicios.

## **2.4. Análisis de la empresa**

En este apartado se hablará de análisis de índole empresarial, dejando de lado los conceptos de mercadeo y adentrándose más en terminología enfocada hacia el estudio de cómo debe comprenderse una empresa desde su parte interna hasta el contexto externo que la rodea.



### 2.4.1. Análisis del entorno

El accionar de una empresa debe tener una razón de ser, no es recomendable que se base solamente en la intuición de quienes la dirigen, por ello es crucial tomar en cuenta los factores que la rodean y que pueden incidir directa o indirectamente en su operación diaria.

Este argumento lo reafirma Kotler y Armstrong (2017) al decir que: “Las compañías que comprenden bien sus entornos y se adaptan a ellos logran prosperar; las que no lo consiguen, podrían enfrentar tiempos difíciles.” (p. 72).

Por ello es importante contar con métodos que permitan el fácil entendimiento de los elementos que rodean a una empresa. Uno de los principales y más conocidos es el Análisis PESTEL, cuyas siglas representan los principales factores del entorno: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

- **Factor político**

Se enfoca en los efectos políticos que puedan llegar a afectar el negocio que se desarrolla como la situación política regional, impuestos y gobiernos en ejercicio.

Por lo general estos factores suelen tener un mayor impacto en empresas de mayor tamaño que en los microempresarios. Esto lo afirma Joanidis (2017) al mencionar que: “Para reforzarlo nuevamente, todos los negocios se ven afectados por la situación política de un país, pero solo los grandes proyectos pueden verse especialmente tocados.” (p. 76).

El conocimiento de estos factores políticos ayuda al entendimiento de la normativa política que delimita el entorno operacional de una empresa.

- **Factor económico**

Son los elementos y circunstancias que pueden afectar la economía del mercado en el que se desarrolla la empresa y, por ende, su futura rentabilidad. Por lo general aquí inciden elementos como poder de compra, crecimiento económico y tasa de inflación.

A pesar de esto, se debe tomar en cuenta solo los factores que pueden afectar al negocio y sus productos o servicios, no que puedan desajustar a toda la economía general.

Esto lo afirma Joanidis (2017) al mencionar que: "...tenemos que considerar solo aquellas cuestiones referidas a la economía que no afectan al conjunto de la actividad económica, sino solo a nuestra idea o al sector en el que se encuentre inmerso el futuro emprendimiento." (p. 76).

Este análisis debe ser específico y no terminar siendo una enumeración de factores generales, sino más enfocados hacia los que afectan directamente a la empresa.

- **Factor Sociocultural**

Corresponden a los factores sociales como religión, cultura o creencias que podrían llegar a afectar las operaciones de la empresa. Agregados a estos, se cuentan elementos como la demografía del segmento meta, escolaridad, tendencia social, hábitos y costumbres y patrones de consumo.

Es en este elemento que se comienza la justificación del éxito del producto o servicio que se está ofreciendo en un entorno determinado (Joanidis, 2017).

- **Factor Tecnológico**

En este apartado se toman bajo análisis elementos como innovación, nuevas tecnologías, sustituciones de materia prima, cambios en producción y demás factores que pueden al concepto del negocio.

Según Joanidis (2017): "En esta sección se incluyen aquellas nuevas tecnologías que pueden impactar en lo que se produce, en la forma que se produce o en su costo." (p. 77).

Actualmente este factor es de gran relevancia, debido al constante cambio que tienen las nuevas tecnologías y como estas se involucran desde la producción de bienes hasta la comercialización de estos.

- **Factor Ecológico**

Bajo esta sección de análisis entran los factores naturales del medio ambiente que rodean las regiones en las que se desarrolla la empresa, como clima, disponibilidad de recursos de materia prima, alteraciones temporales, posibles catástrofes naturales, etc.

Este concepto lo apoya Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2012) al decir que: “Tienen un impacto directo en industrias de seguros, agricultura, producción de electricidad y turismo. También pueden afectar indirecta, pero sustancialmente a otras como el transporte y el suministro de servicios públicos.” (p. 52).

Este apartado no debe tocar legislación establecida para la protección del medio ambiente, pues esto pertenece al factor legal del modelo PESTEL.

- **Factor Legal**

Este último factor alberga todo lo que concierne a leyes, regulaciones, derechos de autor, patentes y jurisprudencia que afecte directamente a la empresa y sus unidades de negocio.

Según Joanidis (2017): “Se deja de lado la normativa amplia que afecta a muchos negocios y el foco se pone en aquellas cosas que impactan especialmente a nuestra idea.” (p. 78).

Es importante no confundir los factores legales con los políticos, pues los legales se enfocan en la normativa vigente, mientras que los políticos en propuestas impulsadas por diferentes sectores.

#### **2.4.2. Análisis interno**

El análisis interno consiste en el diagnóstico de la situación actual de la empresa, como se maneja ante las necesidades de sus clientes y su cuenta con una estrategia de ventaja competitiva ante sus competidores.

Según Thompson, et al. (2012) hay varias preguntas que se deben hacer al inicio de este análisis:

Lo primero por examinar es el planteamiento competitivo: ¿Qué acciones recientes emprendió la empresa para atraer clientes y mejorar su posición de mercado; por ejemplo, bajó precios, mejoró el diseño de su producto, agregó nuevas características, aumentó la publicidad, ¿entró en un nuevo mercado geográfico (nacional o extranjero) o se fusionó con un competidor? (p. 90).

Dentro de este análisis interno, se debe identificar claramente cuáles son los recursos de la empresa y su capacidad para poder hacerle frente a amenazas y oportunidades que aparezcan en el análisis externo. Además, el tener en cuenta estos conceptos ayuda a calibrar los activos de la empresa y determinar si tienen las bases necesarias para asegurar el éxito de la empresa.

Este análisis de recursos y capacidades busca tener como resultado final el mejoramiento de la estrategia competitiva y el descubrimiento de una ventaja con respecto a los competidores del mismo mercado en que la empresa se desempeña.

Según Thompson et al. (2012):

Los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia competitiva; al planear la estrategia, es esencial que los administradores sean capaces de reconocer un recurso o una capacidad organizacional por lo que es, y saber cómo aprovechar todo el conjunto de recursos y capacidades de la empresa. (p. 95).

Una vez realizado este análisis de recursos y capacidades, se recomienda hacer un Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el cual permita dar una visión clara de la situación actual de la empresa en estas cuatro vertientes.

Este punto lo confirma Thompson et al. (2012) al decir que: “De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.” (p. 103).

Bajo este conjunto de estudios en el nivel interno, los encargados de las decisiones en las empresas cuentan con mayores bases de información que ayudan a la justificación del desarrollo o ajuste de las estrategias por desarrollar.

### **2.4.3. Análisis externo**

Toda empresa además de estudiarse internamente debe comprender el comportamiento del contexto externo que la rodea, pues de ella depende gran parte del éxito o fracaso de su operación.

Para realizar el análisis externo de una empresa existen diferentes métodos. Sin embargo, el más recomendado es la teoría de las “Cinco fuerzas de Porter” elaborada por el experto Michael Porter. Según el autor, existen cinco fuerzas que convergen en el comportamiento de la industria y estas cambian dependiendo del sector que se está analizando.

Según Porter (2008): “La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella en el largo plazo.” (p. 2).

Las cinco fuerzas de Porter son:

- Amenaza de nuevos entrantes. Los nuevos entrantes en un mercado pueden introducir nuevas capacidades y un alto deseo de adquirir parte de este, lo que desencadena presión sobre precios costos y tasa de inversión necesaria para competir.
- Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores capturan mayor parte del valor para ellos al cobrar precios más altos, al restringir calidad o servicios, al trasladar costos a participantes del sector.
- Poder de negociación de los compradores. Los clientes poderosos tienen la capacidad de capturar más valor si obligan a una baja de los precios,

exigiendo mejor calidad o servicio. Por lo general, provocan que los competidores de un mercado se enfrenten, en perjuicio del sector.

- Amenaza de los sustitutos. Se denomina sustituto cuando un producto o servicio cumple la misma función, o similar, que el producto originalmente comercializado en un sector mediante diferentes formas.
- Rivalidad entre competidores existentes. Esta rivalidad adopta diversas formas como descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, publicidad, mejoras a productos o servicios. Entre más alta la rivalidad de un sector, más limitada es su rentabilidad

Este modelo de cinco fuerzas permite a las empresas un entendimiento sencillo y conciso de cuáles elementos pueden incidir en la rentabilidad de la empresa desde un contexto externo.

#### **2.4.4. Análisis financiero**

Una vez analizado el entorno que rodea una empresa, agregado al análisis interno y externo de esta, es recomendable analizar el desempeño financiero de esta para comprender la necesidad de reajustar las estrategias de operación.

Este argumento lo afirma Thompson et al. (2012) al mencionar que: “Mientras más fuerte sea el desempeño general de la empresa, menos probable será que necesite cambios radicales en su estrategia. Mientras más débiles sean su desempeño financiero y su posición en el mercado, más cuestionamiento necesitará su estrategia actual.” (p. 91).

El contar con un análisis financiero se tiene la referencia necesaria para conocer si al implementar el plan de mercadeo de una empresa es factible con respecto al presupuesto que esta tiene. A su vez, permite delimitar los alcances necesarios y, por ende, crear un proyecto realista de acuerdo con los recursos con los que cuenta la empresa.

El análisis financiero por lo general se hace a través de razones financieras, las cuales miden diferentes aspectos como utilidad, capital, capacidad de apalancamiento entre otras. Estas se agrupan en cinco grandes sectores:

- Razones de rentabilidad
- Razones de liquidez
- Razones de apalancamiento
- Razones de actividad
- Otras medidas de desempeño

El correcto cálculo de estas permite ver financieramente la situación real de la empresa y su capacidad para sacar adelante un reajuste de sus estrategias tanto corporativas como de mercadeo.

## **2.5. Modelos de suscripción**

En este apartado se hablará de los modelos de suscripción de un servicio determinado, los cuales dan pie a la concertación de ventas por periodos determinados y que permiten la rentabilidad de un negocio.

Un modelo de negocio por suscripción consiste en un acceso a un producto o servicio a partir de un pago fijo realizado por periodos determinados por la empresa que lo comercializa. En vez de ser un modelo que busca una compra única, se busca la retención y compromiso del consumidor con el servicio o producto recibido.

Esto lo asegura Banco Popular Dominicano (2018) al decir que:

Tiene ventajas desde ambas partes de la transacción ya que desde la perspectiva del consumidor es una propuesta bastante sencilla en que este se registra para adquirir un producto/servicio, a través de una transacción automática con cargo mensual o anual, y a cambio de lo que recibe acceso a servicios, contenidos o bienes materiales que pueden ser entregados de manera digital o a su puerta. (párr. 4).

Entre las principales ventajas de los modelos de suscripción se encuentran la garantía de ingresos mediante la retención periódica de clientes, lo cual ayuda a

realizar proyecciones más certeras sobre el crecimiento del negocio. El modelo de suscripción apoyada con conceptos de marketing y la tecnología son potenciadores del crecimiento de la empresa.

### 2.5.1. ¿Qué es una suscripción?

La suscripción se define como el proceso mediante el cual una persona paga una cuota o un porcentaje de dinero para disfrutar un servicio, bien o producto. Es decir, la suscripción consiste en un modelo de negocio basado en el acceso periódico y temporal a una satisfacción de necesidad.

Esto lo afirma Economía Simple (2016) al decir que: “Normalmente las suscripciones son propias de diarios, revistas y canales de series o películas y en cualquiera de los casos, la empresa distribuidora suele entregar los productos con un carácter periódico, por ejemplo, mensual o semanalmente.” (párr. 2)

Las suscripciones no son un negocio nuevo, pues según John Warrillow, autor del libro *The Automatic Customer: Creating a subscription business in any industry* y citado por González (2017), en su artículo, Economía de la suscripción: Una nueva era de modelo de negocios; Sus orígenes datan del siglo XVI, cuando los fabricantes de mapas en Europa invitaban a sus clientes a suscribirse a versiones futuras de estas publicaciones. Tiempo después este modelo de negocio se trasladó a los periódicos y revistas del siglo XVII (González, 2017).

Sin embargo, este modelo de negocio comienza a tener una mayor notoriedad de acuerdo con las nuevas tendencias de consumo debido a la creciente necesidad de los clientes por su forma de cambiar la manera en que pagan por bienes y servicios en miras de buscar facilidad y comodidad.

Esto lo menciona González (2017) al comentar sobre un estudio hecho por *The Economist Intelligence Unit* en 2013 titulado: Oferta de la demanda. Este reporte se basa en una encuesta realizada a 293 gerentes, en 18 sectores económicos en Australia, Estados Unidos y el Reino Unido, y entre sus resultados se obtuvo que un



80% de las empresas están experimentando un cambio en la manera en que sus clientes quieren tener acceso y pagar por bienes y servicios.

Por ejemplo, los clientes están buscando que los servicios de pago tengan las siguientes características:

- Comodidad, valor e inmediatez. Por ello, modelos como suscripción, servicios compartidos y leasing comienzan a ganar preferencia
- Las empresas necesitan desarrollar infraestructuras de pagos y entregas
- Los negocios dependen de tecnologías digitales e información
- La experiencia del usuario es el factor más importante

### **2.5.2. Economías de suscripción**

Derivado del concepto de suscripción, nacen las Economías de Suscripción las cuales tienen como meta ir más allá de una simple membresía y crear una relación más cercana con un cliente al transformarlo en un miembro. Esto les permite a las empresas conocer patrones de compra de cada cliente, sus necesidades para ser resueltas mediante ofertas de valor y así asegurar niveles de recompra más altos que los esperados.

Esto lo asegura Open International (2017) al decir que:

Un modelo básico de suscripción permite el arrendamiento continuo de productos y servicios, sin embargo, la economía de la membresía va un paso más allá, al ofrecer privilegios a los consumidores como descuentos, ofertas especiales, diferentes métodos de pago e incluso opciones de financiación para la adquisición de bienes y servicios (párr. 3).

Las Economías de Suscripción permiten a los clientes obtener beneficios más allá de la simple compra y a las empresas que operan bajo este modelo, la oportunidad de implementar procesos comerciales como la venta de servicios actualizables (Up Selling) o la venta de productos o servicios complementarios (Cross Selling).

De acuerdo con la firma Euromonitor Internacional en su reporte *“Engage, return and repeat: The subscription economy”*, publicado en enero del 2017 explica que en la actualidad hay cuatro modelos de economías de suscripción (Euromonitor, 2017).

- Cajas sorpresa, Los clientes pagan por cajas de muestras de diferentes productos y marcas con el objetivo de que se familiaricen con los productos y realicen pedidos basados en su experiencia con estos.
- Suscripción a suministros regulares. Los clientes se suscriben por un periodo determinado a recibir los mismos productos periódicamente. Es utilizado frecuentemente en productos para el hogar.
- Suscripciones para tener accesos de corto plazo. Se utilizan para obtener productos o servicios utilizados bajo demanda y por periodos cortos de tiempo, los cuales reemplazan al modelo tradicional. Se usan en servicios de música, hosting en la nube, películas en línea, etc.
- Suscripciones de arrendamiento a largo plazo. Son rentas o leasing por periodos prolongados, como alquiler de casa o renta de un vehículo.

Entre los mayores beneficios que tiene este derivado de la suscripción para las empresas destacan los flujos de ingresos estables y predecibles, aumentar fidelidad de clientes actuales y acceder a un nuevo segmento de consumidores, diferenciarse de los competidores, costos de mercadeo más bajo y desarrollo de relaciones personalizadas.

### **2.5.3. Métricas para los negocios basados en suscripciones**

En este apartado se analizarán las cuatro métricas más utilizadas para la medición de los negocios bajo un modelo de suscripción, las cuales son: Ingresos mensuales recurrentes (MMR), Ingresos anuales recurrentes (ARR), Ingresos medios por cuenta (ARPA) y Tasa de pérdida, todas ellas por sus siglas en inglés.

#### **MRR: Ingresos Mensuales Recurrentes (según siglas en inglés)**

Los ingresos mensuales recurrentes son, un modo de calcular el volumen de negocio fijo mensual dentro de un sistema de modelos de suscripción variables. Para calcular los MRR, todas las suscripciones se convierten en una tarifa mensual. Por

ejemplo, un cliente paga 240 euros al año por un alojamiento web, en este caso, los MRR de dicho cliente son de 20 euros, o 240 euros divididos en 12 meses. La ventaja de esta métrica es que no hay que preocuparse por los modelos de suscripción variable, ya que no importa si un cliente paga al año o al trimestre (Abad, 2016).

### **ARPA: Ingresos Medios por Cuenta (según siglas en inglés)**

Esta métrica mide el valor medio por cliente, lo que permitirá posteriormente comparar unos con otros. Los ARPA se calculan dividiendo el volumen de negocio total entre el número de clientes. En la práctica, se realiza una distinción normalmente entre los ARPA de los nuevos clientes y de los ya existentes, ya que ambos muestran oportunidades de mejora de ventas diferentes (Abad, 2016).

### **Tasa de Pérdida o Tasa de Retención de Clientes**

Se refiere al número de clientes que deciden no renovar su suscripción; también se puede llamar tasa de retención de clientes. La tasa de pérdida se puede calcular sobre el número absoluto de clientes o sobre el volumen de negocio. Si se usan las métricas MRR o ARR, la tasa de pérdida se calculará de forma mensual o anual respectivamente. La fórmula para una tasa de pérdida mensual es el número de clientes perdidos durante el mes  $x$ , divididos entre el número de clientes al principio de dicho mes  $x$ . No se deben incluir los clientes nuevos en esta cifra (Abad, 2016).

Es clave para el funcionamiento de estas métricas el registrar los datos relaciones a las suscripciones como fecha de inicio de suscripción, periodo contratado (semanal, mensual, anual), fecha de finalización y datos del cliente.

#### **2.5.4. Gimnasios de bajo costo**

Los gimnasios de bajo costo consisten en centros para la práctica de ejercicio físico a un costo de suscripción menor que el promedio de la oferta tradicional, los

cuales tienen entre sus principales diferencias un menor número de personal, servicios básicos para la práctica deportiva, sin el valor agregado que tiene los gimnasios tradicionales como el acompañamiento de un entrenador y nutricionista.

Esto lo afirma Latorre (2014) al decir que: “La diferencia de estos gimnasios es que tiene el equipo y servicios justo para lo que la gente necesita, dejando fuera servicios que no son indispensables y que aumentan el costo de operación.” (párr. 6).

El segmento meta de este tipo de gimnasios a bajo costo son personas que tienen la inquietud de hacer ejercicio, pero les parece muy caro ir a un gimnasio profesional o les desmotiva ir a un centro de ejercicio pequeño generalmente ubicado en los barrios de una comunidad. Además, son clientes que no quieren que esta tarea de ejercitarse sea complicada y desgastante.

Esto lo comenta Latorre (2014) al mencionar que:

Se promueve mucho el concepto del autoservicio y tiene lo básico para que llegues a ejercitarte, bañarte e irte a trabajar o a tu casa. Digamos que una desventaja para cierto grupo de gente es que no tienes las nuevas tendencias del fitness dentro del gimnasio. (párr. 7).

Este modelo suele atraer muchos clientes de un grupo altamente desatendido. Sin embargo, factores como la alta rotación y motivación pueden incidir en no contar con una permanencia de estos con respecto a la adquisición del servicio ofertado.

### **2.5.5. Gimnasios de pago por uso**

Los gimnasios de pago por uso consisten en un nuevo modelo de venta, el cual consigna que un cliente puede solamente pagar cada vez que utilice las instalaciones sin tener que estar agregado a un modelo de suscripción periódica.

Este modelo de venta nace ante el hecho de que existe un porcentaje de clientes que, aunque pagan la mensualidad o anualidad en un gimnasio, realmente el número de visitas que hacen a este es reducido y por ende se podría decir que pagan más por el servicio que por lo que realmente lo utilizan.

Esto puede desencadenar en un futuro retiro de la suscripción al gimnasio, por lo que al ofrecerles el modelo de “pago por uso” se aseguran seguir recibiendo dinero por parte de este tipo de clientes.

Según López (2017): “Los expertos prevén que el pago por uso forzará a los operadores a replantear sus sistemas de tarifas y de pago, pero estiman que en ningún caso sustituirá a la cuota mensual.” (párr. 2).

A pesar de que no se espera que este modelo reemplace al pago periódico por suscripción, los expertos recomiendan comenzar a integrarlos como una nueva opción en miras de no perder los clientes menos comprometidos a la práctica del ejercicio físico.

## **2.6. Estilo de vida saludable**

En este apartado se hablará de los principales métodos de ejercicio que se realizan en la actualidad en miras de tener un estilo de vida saludable, agregado a aspectos como una correcta nutrición complementado con un sistema de ejercicio físico acorde para el cumplimiento de este objetivo.

### **2.6.1. Vida sedentaria y efectos en la salud**

El sedentarismo consiste en la combinación de una mala dieta y una vida con poca actividad física, la cual puede inducir a obesidad, hipertensión arterial, diabetes no dependiente de insulina, enfermedades cardiovasculares, entre otras.

Por lo general se piensa que el sedentarismo se da mayormente en las personas adultas o adultas mayores. Sin embargo, según expertos esto es un mito desarrollado por falta de conocimiento en el tema.

Esto lo afirma Pendenza (2009) al mencionar que: “Comúnmente se asocia la edad con el sedentarismo, lo cual es falso dado que el envejecimiento innecesario se

da cada vez en personas más jóvenes. Además, a mayor edad más capacidad aeróbica se tiene.” (p. 5).

Lo principal para erradicar el sedentarismo es reconocer que se está dentro de este y buscar la forma de comenzar a incluir el movimiento y el ejercicio físico a la rutina diaria.

Este ejercicio físico no tiene que ser de alta exigencia al inicio, sino que debe ser adecuada a la edad, estado de salud y capacidad física de quien la realice.

Según Andia, Eymann, Fernández, De la Fuente, Gutt, Iglesias, Morales, Rodota, Rubistenin y Ventriglia (2014): “Todos podemos hacer ejercicios, pero no los mismos, ni con la misma intensidad. Lo más importante es prestar atención a cómo nos sentimos mientras desarrollamos la actividad.” (p. 30).

Para evitar caer de nuevo en el sedentarismo es importante encontrar actividades que sean motivantes para la persona que hace ejercicio, entretenidas y placenteras.

### **2.6.2. Nutrición y ejercicio físico**

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) la nutrición consiste en la ingesta de alimentos con relación en las necesidades dietéticas del organismo. Una mala nutrición puede desencadenar una reducción en la inmunidad, aumentar vulnerabilidad a enfermedades y reducir productividad.

La nutrición tiene como objetivo aportar energía necesaria para las funciones vitales, formar y mantener las estructuras desde el nivel celular hasta el máximo grado de composición celular y la regulación de los procesos biológicos.

Esto lo afirma Gay (2018) al decir que: “El aporte de nutrientes debe realizarse en tales cantidades que se consigan los siguientes fines: evitar el déficit o exceso de nutrientes, mantener el peso adecuado e impedir la aparición de enfermedades relacionadas con la nutrición.” (p. 12).

Complementado a una correcta nutrición debe ir un régimen de ejercicio físico, el cual consiste en poner en práctica una serie de actividades cardiovasculares y de resistencia aeróbica y anaeróbica que permitan desarrollar una mejor estabilidad física y en salud a las personas que las practiquen.

Según Ezcurra (2009) el ejercicio físico va más allá al afirmar que: “Cuando realizamos ejercicio físico no sólo estamos actuando sobre nuestro cuerpo, sino que eso repercute, en el conjunto de nuestro ser, ya sea a nivel químico, energético, emocional, intelectual, etc.” (p. 5).

El complemento de estos dos elementos, nutrición y ejercicio físico, dan pie a una estabilidad física y emocional que desencadena en un estilo de vida saludable que ayuda a la prevención de enfermedades asociadas al sedentarismo.

### **2.6.3. Crossfit**

Crossfit es un tipo de entrenamiento originado en Norteamérica para la preparación de policías y militares que ha sido adaptado para el uso masivo mediante establecimientos dedicados exclusivamente a esta disciplina.

Este entrenamiento consiste en realizar series de ejercicios de halterofilia, metabólicos y gimnásticos con escasos periodos de descanso para así aumentar la resistencia, fuerza y flexibilidad de quien lo practica.

El Crossfit no tiene límites definidos para su práctica, ni de edad, capacidad física o género, por lo que hay que tener cuidado a la hora de practicarlo pues al igual que cualquier otro tipo de ejercicio, si es realizado sin control alguno puede desencadenar en lesiones graves. (Gallego, Alcaraz-Ibañez, Aguilar-Parra, Cangas, Martínez-Rosales y Martínez-Morillas, 2018).

Este tipo de entrenamiento busca mediante la alta exigencia física un avance progresivo en sus practicantes en un periodo de tiempo corto.

#### **2.6.4. Entrenamiento funcional**

El entrenamiento funcional consiste en una serie de ejercicios realizados con artefactos como bolas de ejercicio, tablas de equilibrio, cuerdas, circuitos aeróbicos, entre otros que buscan ejercitar los músculos estabilizadores del cuerpo.

Esto lo afirma Sañudo y García (2011) al asegurar que: “La utilización de dicho material, su combinación y el manejo de otras variables como pueden ser la base de sustentación, amplitud y patrón de movimiento, velocidad de ejecución, etc., son algunas de las claves para avanzar en las micro progresiones en integración neuro-muscular.” (p. 173).

Este tipo de entrenamiento busca a través de la alta resistencia y aceleración de la actividad física, un fortalecimiento de la musculatura estabilizadora del cuerpo que le permita tener un balance para hacer frente a cualquier exigencia física cotidiana.

#### **2.6.5. Programas de alta intensidad (HIIT)**

Conocidos en español bajo el nombre Entrenamiento con intervalos de alta intensidad y las siglas de este término en inglés “HIIT”, son una serie de programas de entrenamiento que combinan tandas cortas de ejercicio con periodos intermitentes de recuperación. Esta serie de ejercicios mezclan prácticas realizadas en ciclismo, atletismo y actividades anaeróbicas.

Los entrenamientos HIIT suelen ser preferidos por personas que buscan mejorar rápidamente su rendimiento físico y cuentan con poco tiempo para cumplir con esta meta.

Esto lo confirma López (2018) al decir que: “Las investigaciones demuestran que con tan solo 15-20 minutos a intervalos se puede lograr mayores progresos que correr a ritmo suave durante una hora.” (p. 125).

Esta técnica se viene incluyendo cada vez más en los centros de acondicionamiento físico, pues además de lograr un mayor rendimiento físico, logra mayores resultados de quema de grasa en sus practicantes.



## **Capítulo III: Metodología**

### **3. Metodología**

En este apartado se detalla la forma y los métodos que se utilizarán para obtener la información deseada para desarrollar este proyecto de investigación. Primeramente, se habla de cuál es el tipo de investigación que se realizará en cada objetivo, luego quiénes son los beneficiados de este proyecto, los métodos para recabar información, las fuentes de estas y sus variables y categorías.

Por último, se describe el contexto donde se llevará a cabo este proceso metodológico y el planteamiento de las técnicas utilizadas.

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

En este apartado, se busca mostrar el tipo de investigación, su paradigma y el enfoque cualitativo o cuantitativo que se aplicará en cada uno de los objetivos de diagnóstico de este proyecto de investigación. Esto, permitirá conocer de una forma más clara el método de análisis y de estudio aplicable a cada uno de ellos y como esta información será la base para visualizar el desarrollo de esta investigación.

Esta investigación cuenta con un paradigma tanto positivista como naturalista, pues tiene en su análisis elementos de índole cuantitativa y cualitativa, dando pie a un enfoque mixto a la hora de visualizar los métodos que darán respuesta a los objetivos de esta investigación.

Este método lo describe Sampieri, Collado y Baptista (2014) al decir que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, [...] para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

Los métodos mixtos son la representación de un conjunto de procesos

Desde el enfoque cuantitativo, esta será una investigación descriptiva, pues lo que se realizará es una descripción de los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados. A su vez, desde la perspectiva cualitativa, esta investigación

será fenomenológica, pues brindará detalle de los datos que investigaciones y expertos argumentan sobre el objeto de estudio.

Como primer objetivo se determina el “Diagnosticar las tendencias y prácticas realizadas por las personas en miras de una vida saludable.” Para este objetivo se utilizará un método cualitativo pues primeramente se revisarán cuales investigaciones se han hecho sobre este tema para así tener un contexto claro de cuáles son esas buenas prácticas que mejoran la salud.

Como segundo objetivo se determina el “Definir el segmento meta al cual enfocaría su promoción CAFI Atenas GYM”, para el cual se aplicará también una investigación cualitativa. Para comenzar a definir el segmento meta se debe realizar un Análisis Documental en la base de datos de CAFI Atenas GYM, para ir conociendo los perfiles individuales de cada uno de los clientes, esto permitirá conocer cuáles son las tendencias entre la población total de miembros.

Al conocer cuál es el perfil más común tras analizar la base de clientes, se puede determinar el tipo de cliente más adepto de la oferta actual y enfocar esfuerzos hacia este segmento.

Luego, se debe analizar demográfica y geográficamente la zona de Atenas, donde está ubicado el gimnasio, pues esto permitirá definir el tipo de cliente más anuente a escuchar los métodos de promoción que se aplicarán en este proyecto. A su vez, estos datos permiten definir ese cliente meta al que se enfocarán los recursos.

No se debe dejar de lado el análisis psicográfico y conductual de las personas que van y también pueden llegar a las instalaciones de CAFI GYM.

Como tercer objetivo se determina el “Valorar los nuevos modelos de suscripción que tienen una mayor preferencia en clientes potenciales”, el cual se investigará mediante una mezcla entre cuantitativo y cualitativo.

Primeramente, se realizará una indagación entre investigaciones, artículos y publicaciones realizadas sobre el tema para conocer cuáles son las opciones de pago y suscripción en tendencia entre el mercado de la salud y el ejercicio.

El método cualitativo anterior se complementará con uno cuantitativo, que consiste en un cuestionario a una muestra de clientes potenciales para conocer que métodos de suscripción y pago de los propuestos les gustaría ver en el futuro dentro de la operación del gimnasio.

Como cuarto objetivo de diagnóstico se determina el “Determinar las nuevas disciplinas que pueden añadirse a la oferta del gimnasio CAFI Atenas GYM”, el cual será investigado de forma mixta también.

Primeramente, se indagará en las investigaciones y artículos relacionados al tema para conocer las disciplinas deportivas en auge y sus efectos directos en la condición física de sus practicantes. Luego, se hará un trabajo de campo al visitar los establecimientos de la competencia para conocer su oferta y cuáles otras disciplinas se están ofertando en el cantón de Atenas.

De forma cuantitativa, lo que se hará es un cuestionario por conveniencia a la clientela potencial del gimnasio para conocer que nuevas disciplinas les gustaría ver dentro de la oferta futura de este establecimiento.

## **3.2. Contexto de la investigación**

En este apartado se busca describir el contexto que rodea este proyecto, en qué sitio se llevó a cabo y a qué sectores se encuentra relacionado. Esto permitirá tener una referencia directa sobre las características generales del entorno que le rodea y que es relevante tomar en cuenta para el resto de los puntos que se incluyen en este capítulo.

### **3.2.1. Objeto de estudio**

Este proyecto tiene como objeto de estudio el desarrollo de un plan de mercadeo que le permita a la empresa CAFI Atenas GYM el desarrollo y futura aplicación de estrategias de marketing que les permita promocionarse y atraer nuevos clientes durante el periodo 2019 – 2020.

La razón de ser de este objeto de estudio es la falta de existencia de un plan de este tipo en su operación actual, el potencial de crecimiento del negocio queda limitado a factores circunstanciales y el desaprovechamiento de oportunidades de negocio.

Además, el no contar con un plan de mercadeo puede llevar a no tener una serie de acciones necesarias que puedan mitigar el éxodo de clientes actuales o la no recepción de los potenciales ante la llegada de nuevos competidores.

Los encargados de CAFI Atenas GYM expresaron su deseo de colaboración con este proyecto y la anuencia a brindar la información necesaria para ayudar al desarrollo de este plan de mercadeo.

La información utilizada estará ligada a los objetivos planteados al inicio de esta investigación y se espera sean un apoyo crucial para el cumplimiento de estos.

Al final este plan de mercadeo se espera brinde una guía clara para CAFI Atenas GYM de cómo enfocar sus recursos disponibles y atraer un segmento de clientes meta que puede ayudar a mejorar la operación de este establecimiento tanto financiera como administrativamente.

### **3.2.2. Contexto geográfico**

La realización de este trabajo final de graduación tiene como lugar geográfico el cantón de Atenas, ubicado en la provincia de Alajuela perteneciente a la República de Costa Rica.

La empresa CAFI Atenas GYM se encuentra en el distrito central de este cantón, específicamente en el tercer piso del Centro Comercial La Bomba ubicado en la intersección entre la avenida central y calle 2.

Este negocio no cuenta con sucursales fuera de Atenas.

### **3.2.3. Área de negocio**

El tipo de negocio desarrollado por CAFI Atenas GYM cae dentro de dos sectores económicos: El sector privado y el sector terciario basándose de acuerdo con su funcionamiento operacional.

#### **3.2.3.1. Sector económico**

CAFI Atenas GYM mantiene sus operaciones en el sector privado, al brindar un servicio de oferta de máquinas, seguimiento personal y clases especializadas obtenidas a través de un modelo de suscripción mensual.

La empresa, aunque es parte de las actividades económicas de Costa Rica, es manejada por dos personas naturales en su administración.

#### **3.2.3.2. Sector terciario**

Agregado al punto anterior, CAFI Atenas GYM también se maneja en el denominado sector terciario que alberga actividades económicas de distribución y consumo de bienes que buscan satisfacer las necesidades de las personas a través de diversos servicios.

Entre las operaciones económicas que este sector reúne se encuentran las actividades financieras, transporte, comunicación, servicios de salud y sanidad, servicios deportivos, entre otros.

Al ser CAFI Atenas GYM un centro de acondicionamiento físico, debe categorizarse bajo el sector terciario de economía.

### **3.2.4. Tiempo**

Este proyecto de investigación tiene como espacio temporal el segundo semestre del 2019 y el primero del 2020, para así darle el espacio necesario de un año al plan de mercadeo por desarrollar.

Se toma como referencia la situación actual de la empresa al mes de abril del año 2019, siendo la base para el desarrollo de este plan de mercadeo y el cronograma de las estrategias y tácticas por desarrollar en este documento final por entregar.

### **3.3. Destinatarios del Proyecto**

En este apartado se explica quién será el beneficiado al culminar esta investigación, además las razones por las cuales se eligió esta empresa como referente para el desarrollo de este proyecto.

A la hora de iniciar este tema y definir el objeto de estudio, se tomó como referencia y futuro beneficiado de la investigación al establecimiento CAFI Atenas GYM, el cual consiste en un gimnasio de oferta de máquinas de ejercicio estacionarias, cuyos servicios agregados consisten en seguimiento de progreso físico, rutinas de ejercicio y clases especializadas en diversas formas de hacer ejercicio.

La primera razón por la cual se decidió que CAFI Atenas GYM fuera el beneficiado, es porque carece de un plan de mercadeo formal para promocionar sus servicios a clientes potenciales, por lo que con el objetivo de enfocar mejor su forma de darse a conocer y que no caiga en gastos de recursos desenfocados, se designó como el negocio referente para el desarrollo de esta investigación.

Otro punto importante es que cumple las características contextuales del tema de investigación al estar ubicado en una zona semirural, cuya dinámica de vida entre la población es diferente a la de las zonas metropolitanas, por lo que la propuesta de estrategias debe tomar en cuenta estos aspectos.

### 3.4. Unidades de análisis

En este apartado se describen las preguntas por resolver en esta investigación y de donde se obtendrá la información para resolver cada una. Para cada una de ellas se muestran las unidades de análisis correspondientes para obtener los datos necesarios.

Tabla 1. Unidades de análisis

Preguntas de investigación	Unidades de análisis
¿Qué prácticas realizan las personas para lograr una vida saludable?	-Investigaciones sobre salud y bienestar -Dueños de la empresa
¿Cuál es el segmento de mercado meta al cual debe promocionarse CAFI Atenas GYM?	-Registros históricos de clientes -Informes de población del INEC -Dueños de la empresa
¿Cuáles son los modelos de suscripción preferidos actualmente por clientes potenciales?	-Investigaciones y artículos sobre modelos de suscripción y pago en tendencia -Encuesta por realizar a clientes potenciales
¿Cuáles nuevas disciplinas deportivas en auge pueden ser integradas a la oferta actual de CAFI Atenas GYM?	-Investigaciones y artículos sobre nuevas disciplinas deportivas -Oferta de competidores -Dueños de la empresa -Encuesta a realizar a clientes potenciales

Fuente: Elaboración propia (2019)

### 3.5. Fuentes de Información

En este apartado se muestran las características que tienen las unidades de análisis antes mencionadas y la razón de relevancia que las ha llevado a ser consideradas como fuentes de información para esta investigación.

Primeramente, se toman en cuenta las investigaciones y artículos en las diferentes materias por investigar en este proyecto como lo son los estudios en salud y bienestar, modelos de suscripción y pago en tendencia y nuevas disciplinas deportivas. Estas fuentes no tendrán más de 10 años desde su fecha de publicación,



con el objetivo de brindar datos frescos sobre lo más reciente que se ha indagado sobre estos temas.

El contar con una base sobre que se ha dicho en estos temas permite sentar un precedente claro de qué se ha hecho y qué viene en tendencia para el futuro alrededor de ellos, dando la oportunidad de tener un panorama más claro para el desarrollo de las propuestas de estrategias de mercadeo.

Siguiendo con las fuentes documentales, se encuentra el registro histórico de los clientes del negocio, del cual solo se extraerán los datos del último año para así dar una visión clara de la situación actual de la clientela que acude regularmente a este gimnasio. Unido a esto, se analizarán los informes poblacionales del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC) para así contar con información veraz y más precisa del tipo de población en sectores semirurales y qué sectores podrían llegar a interesarse en la promoción de mercadeo que esta investigación busca desarrollar.

Además de las fuentes documentales, se cuenta con otros puntos de información como lo son expertos en temas de salud y nutrición, comercio digital y disciplinas deportivas, con los que se busca obtener una visión especializada en los temas referentes a esta investigación y que a su vez apoye lo investigado de forma teórica, dándole validez a los argumentos que respaldan el desarrollo de las propuestas de mercadeo por implementar en CAFI Atenas GYM.

Por último, dos fuentes de información cercanas al negocio serán los dueños de la empresa y los clientes actuales. Los primeros pueden dar una perspectiva de lo que desean para el negocio, cuáles de las sugerencias pueden ser factibles desde su punto de vista y qué anuencia tienen para implementar las propuestas por desarrollar.

Por su parte los clientes pueden dar una perspectiva de qué opciones les gustaría ver desarrolladas en el establecimiento y sirven cómo punto de referencia sobre el recibimiento de mejoras a la estrategia de promoción de la empresa.

### 3.6. Población y muestra

En este apartado se mencionan la población, siendo esas fuentes de información que permiten conocer a fondo el objeto de estudio y cómo resolver las interrogantes alrededor de él. A su vez, se detalla el uso de la estrategia de muestreo para obtener información y como este método será aplicado en el desarrollo de esta investigación.

La población que se toma como referencia en este proyecto son las personas interesadas en mejorar su estilo de vida y conseguir uno más saludable, siendo los clientes actuales y los potenciales parte de esas fuentes de información y objetivos del desarrollo de la propuesta de estrategias de mercadeo del gimnasio CAFI Atenas GYM.

Para conocer sus preferencias y opiniones, se ha decidido realizar un cuestionario sobre los temas: “modelos de suscripción y pago” y “nuevas disciplinas deportivas” con el objetivo de mostrar cuáles son sus gustos que podrían ser aplicados en el desarrollo de la propuesta de estrategias.

Según un estudio realizado por la firma Unimer para el diario La Nación, en Costa Rica el 50% de las personas aseguró realizar al menos ejercicio una vez a la semana, mientras que solo el 16% de la población aseguró realizar ejercicio al menos 60 minutos todos los días o un mínimo de tres días por semana.

Esto se comenta en el artículo de Nacion.com. (2013) al decir que:

Mientras que en el 2002 (la última encuesta que incluyó un capítulo de calidad de vida en su estudio), se reportó que 3 de cada 10 personas realizaban actividades físicas durante un día entre semana. En el 2013, la cifra aumentó a 5 de cada 10 personas (párr. 6).

Además, la cantidad de tiempo que los costarricenses están dedicando al deporte ronda actualmente las 1.5 horas.

Teniendo estos datos a mano y comparándolos con las estadísticas demográficas desarrolladas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC) a diciembre de 2018, se puede ir visualizando cuantas personas podrían

considerarse clientes potenciales. Para esto es necesario hacerlo de dos formas: en el nivel nacional y cantonal.

En el nivel nacional, según el INEC en su estudio *Estadísticas demográficas. 2011 – 2050. Proyecciones nacionales. Población por años calendario, según sexo y grupos especiales de edades* (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018), nuestro país tiene una población a diciembre de 2018 de 5.004.402 personas, por lo que el 50% de esta cifra sería 2.501.701 personas.

Al analizar el otro dato que arrojó la investigación de Unimer para La Nación, se puede observar que un 16% de la población aseguró que realizaban ejercicios al menos tres días por semana. Esto matemáticamente nos daría que el 16% del total de la población nacional serían 800.544 personas.

Una vez proyectada la participación de mercado en el nivel nacional, es importante hacer el mismo ejercicio en el nivel cantonal, pues es Atenas el principal punto de atención donde se desea enfocar los esfuerzos para alcanzar más clientes potenciales.

Según el INEC en su estudio *Estadísticas demográficas. 2011 – 2025. Proyecciones nacionales. Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia y cantón* (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018), Atenas cuenta con una población de 28.747 personas a diciembre de 2018. Para obtener el número de clientes potenciales a este nivel se seguirán las tendencias a nivel nacional para realizar el cálculo, las cuales dictan que 50% realizan ejercicio una vez al día y el 16% al menos tres veces a la semana.

Al calcular el 50% del total de la población de Atenas, se visualiza que en números esto se traduce a 14.374 personas. Sin embargo, si se analiza con el segmento más activo el cual según el estudio de Unimer para La Nación es de 16%, el número de atenienses que entraría en este porcentaje ronda los 4.600.

Debido a que este proyecto va enfocado a conseguir nuevos clientes que busquen un estilo de vida saludable y las investigaciones respaldan que una persona debe hacer ejercicio al menos tres veces a la semana para llegar a este objetivo, se

decide que se tomará como población el aproximado de las 4,600 personas que representan el 16% de participantes activos y constantes a la hora de realizar ejercicios en Atenas. De este número se derivará la muestra que se usará para la aplicación de la encuesta que busca conocer las opiniones de estos clientes potenciales sobre métodos de suscripción y pago, además de las nuevas tendencias en ejercicio.

Esta muestra será llevada a cabo bajo el modelo probabilístico aleatorio simple el cual garantiza que todos los individuos que componen la población en estudio tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra (Otzen y Manterola, 2017). La razón de este método es que debido a que, aunque la población de referencia es un 16% de la población total de Atenas, sacar una muestra representativa entre 4,600 clientes potenciales sería realmente complejo y costoso, por lo que se busca utilizar el método más conveniente posible que permita obtener a su vez datos fehacientes y relevantes.

Una vez determinada esta parte, el cálculo para la muestra final se haría realizando el cálculo de la muestra para poblaciones finitas donde  $N$  = tamaño de la población,  $Z$  = nivel de confianza,  $P$  = probabilidad de éxito,  $Q$  = probabilidad de fracaso y  $D$  = Margen de error.

*Figura 6. Fórmula de muestra para poblaciones finitas.*

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Fuente: Pickers (2015, párr.7).

Tomando los datos obtenidos para este proyecto la fórmula quedaría establecida de la siguiente forma:

$$\frac{4600 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.07^2 \times (4600 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

Esta fórmula da como resultado final 188, lo cual quiere decir que este es el número de la muestra para este estudio y por ende la cantidad de cuestionarios por aplicar.

Otras poblaciones por considerar en esta investigación son las bases de datos sobre los clientes del negocio, lo que permite ver su división por género, preferencia de membresía, perfiles conductuales y uso de máquinas de acuerdo con rutinas brindadas.

Estos datos en conjunto brindan la oportunidad de conocer cuánto mercado se puede adquirir y que inversión es necesaria para poder satisfacerla una vez logre ser atraída por las estrategias de mercadeo.

### 3.7. Cuadro de variables y categorías

En este apartado se detalla las variables y categorías por tomar en cuenta a la hora de estudiar cada uno de los objetivos de diagnóstico de este proyecto de investigación. Estos se dividen en dos cuadros, uno de variables operacionales donde se muestra el desarrollo desde una perspectiva cuantitativa y otro de categorías, cuya meta es mostrar el análisis desde una vista cualitativa.

#### Cuadro de variables

Tabla 2. Cuadro de variables.

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Valorar los nuevos modelos de suscripción que tienen una mayor preferencia en clientes potenciales	Modelos de suscripción que tienen una mayor preferencia en clientes potenciales	Un modelo de suscripción consiste en un proceso mediante el cual una persona paga una cuota periódica o un porcentaje	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tipos de suscripción preferidos a nivel periódico-temporal (Selección múltiple)</li> <li>Tipos de pago a suscripciones preferidos</li> </ol>	Encuesta aplicada a la muestra seleccionada de la población determinada como clientes potenciales en el cantón de Atenas.

		de dinero para disfrutar un servicio o producto (Economía Simple, s.f. párr. 1).	(Selección múltiple) 3. Rangos de precios dispuestos a pagar por una suscripción. (Selección múltiple)	
Determinar las nuevas disciplinas que pueden añadirse a la oferta del gimnasio CAFI Atenas GYM	Disciplinas que pueden añadirse a la oferta del gimnasio CAFI Atenas GYM	Se define como la capacidad que puede desarrollar cualquier ser humano y que implique la puesta en práctica de actuación ordenada en el deporte. (Ardila, 2016).	1. Métodos actuales frecuentes a la hora de realizar ejercicio. (Selección múltiple) 2. Disposición a practicar nuevas disciplinas en auge. (Escala Likert) 3. Disposición a nuevos modelos de oferta. (Selección múltiple)	Encuesta aplicada a la muestra seleccionada de la población determinada como clientes potenciales en el cantón de Atenas.

Fuente: Elaboración propia (2019).

### Cuadro de categorías

Tabla 3. Cuadro de categorías.

Objetivo	Categoría	Subcategorías	Instrumento
Diagnosticar las tendencias y prácticas realizadas por las personas en miras de una vida saludable	Tendencias y prácticas realizadas por las personas en miras de una vida saludable	a) Erradicación de vida sedentaria b) Alimentación saludable (dietas) c) Tendencia a ejercitarse	-Revisión documental de investigaciones y artículos sobre el tema

Definir el segmento meta al cual enfocaría su promoción CAFI Atenas GYM	Segmento meta al cual enfocaría su promoción CAFI Atenas GYM	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Análisis demográfico</li> <li>b) Análisis geográfico</li> <li>c) Análisis psicográfico</li> <li>d) Análisis conductual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión documental de base de datos de clientes</li> <li>-Revisión documental de informes de población de INEC</li> </ul>
Valorar los nuevos modelos de suscripción que tienen una mayor preferencia en clientes potenciales	Nuevos modelos de suscripción que tienen una mayor preferencia en clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Gimnasios de bajo costo</li> <li>b) Centros deportivos con modelo de venta "Pay as you go"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión documental de investigaciones y artículos sobre el tema</li> </ul>
Determinar las nuevas disciplinas que pueden añadirse a la oferta del gimnasio CAFI Atenas GYM	Nuevas disciplinas que pueden añadirse a la oferta del gimnasio CAFI Atenas GYM	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Auge de nuevas disciplinas como crossfit y entrenamiento funcional</li> <li>b) Entrenamientos en grupos</li> <li>c) Programas alta intensidad (HIIT)</li> <li>d) Programas a tercera edad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión documental de investigaciones y artículos sobre el tema</li> <li>-Visitas y recolección de información de oferta de competidores</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2019).

### **3.8. Ejecución del diagnóstico**

En este apartado se describe el contexto en el cual se estará llevando a cabo la ejecución de esta investigación. Se muestran tanto aspectos geográficos, como históricos y económicos.

El diagnóstico de esta investigación se llevará a cabo principalmente en el cantón de Atenas, Alajuela, Costa Rica. Esta zona ubicada en el sector pacífico central del país cuenta con un estilo de vida semirural, pues a pesar de no estar estructuralmente tan avanzado como la Gran Área Metropolitana, cuenta con diferentes establecimientos y una dinámica comercial que en zonas más alejadas no es tan común.

Los cuestionarios que serán analizados de forma cuantitativa se realizarán por conveniencia a los clientes potenciales, anteriormente determinados, de CAFI Atenas GYM, el cual se ubica en el cantón central de Atenas en la vía que comunica el parque central con el mercado municipal.

En la perspectiva cualitativa, la revisión de la base de datos de los clientes de CAFI Atenas GYM se llevará a cabo en las instalaciones de este centro de ejercicio, para una mayor facilidad de obtener rápidamente la data necesaria. A su vez, la revisión documental de investigaciones y artículos sobre los temas relacionados a este proyecto se llevarán a cabo por aparte siendo el estudiante el responsable de la recopilación y estudio de estas.

Principalmente la fuente de información y donde se aplicará esta investigación será el gimnasio CAFI Atenas GYM, el cual cuenta con nueve años de presencia en Atenas, de los cuales cuatro han sido manejados por la administración actual liderada por Paola Lara y Luis Diego Céspedes, en compañía de un equipo de trabajo conformado por 10 colaboradores.

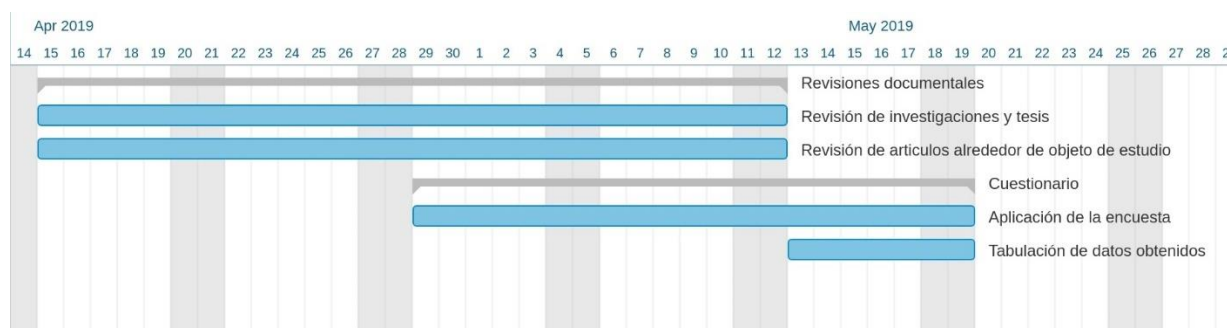
Su ubicación estratégica en el corazón de Atenas ha sido clave para su éxito, pues su actual clientela y potencial está acostumbrada a viajar desde cualquier punto de este cantón al centro de Atenas para cualquier tipo de diligencia, por lo que hacerlo una vez más para ir a ejercitarse no representa un conflicto en sus rutinas diarias.



Económicamente, este gimnasio mantiene un buen nivel de ventas pues factura aproximadamente 60 millones de colones al año y sus costos de operación no son elevados al ser únicamente alquiler del local y el pago de salarios a medio tiempo para los colaboradores del gimnasio.

La ejecución del diagnóstico de esta investigación en CAFI Atenas GYM se llevará a cabo en las primeras tres semanas de este proyecto, las cuales se detallan de la siguiente forma:

*Figura 7. Gráfico de Gantt: Ejecución de diagnóstico.*



Fuente: Elaboración propia (2019).

### **3.9. Técnicas, instrumentos y procedimientos para la recolección de datos**

En este apartado se detallarán las técnicas e instrumentos por utilizar para la obtención de la data necesaria para realizar el diagnóstico inicial de este proyecto de investigación. La meta es definir claramente la metodología por aplicar y describir la forma de cada uno de los procedimientos.

Primeramente, entre los instrumentos que serán analizados de forma cuantitativa está el cuestionario sobre opciones de suscripción y nuevas disciplinas deportivas en oferta del gimnasio. Este instrumento será aplicado a través de ítems de naturaleza cerrada, al utilizar preguntas de respuesta única y también de estimación.

Al pasar al área cualitativa, la revisión documental se hará a documentos de consulta temática, para así conocer más a fondo que se ha investigado sobre los temas

que recaen en el objeto de estudio y cuáles han sido los resultados de estas indagaciones. Además, el contar con un respaldo temático sobre esta investigación les dará la validez necesaria a los argumentos por utilizar en el diseño de la propuesta.

Estos instrumentos en conjunto brindarán la información necesaria para sentar la base de diagnóstico de este proyecto de investigación y así dar pie al diseño y validación de la propuesta de investigación.

### **3.10. Descripción del diseño de la propuesta**

En este apartado se describirá la razón de ser del diseño de la propuesta y la importancia que tiene para el objeto de estudio de esta investigación. A su vez se detallará como se desarrollará el diseño de la propuesta.

Esta propuesta de estrategias de mercadeo para CAFI Atenas GYM tiene como meta llenar un vacío operacional que esta empresa aún no ha atendido, el promocionarse de una forma correcta a nuevos clientes. Actualmente, la estrategia de promoción consiste en publicar ocasionalmente en Facebook y en la confianza de una imagen positiva en el “boca a boca” de sus clientes a otras personas.

El no contar con una estrategia de mercadeo formal ha limitado la capacidad de potencial que tiene esta empresa para llegar a nuevos clientes y así posicionarse en el mercado ateniense como la opción más fuerte, con una oferta más amplia y profesional en el tema de mejorar la salud física de sus miembros.

Para llegar a un diseño correcto de una propuesta de este tipo es necesario primero informarse sobre los elementos que inciden en la decisión de las personas para querer mejorar sus estilos de vida y así tener las estrategias necesarias de mercadeo para atraerlos hacia el negocio central de este proyecto.

Como primer paso se llevará a cabo una revisión documental de investigaciones en los últimos 10 años con respecto de las causas alrededor del objeto de estudio, para así sentar la base fundamental y literaria que respalde los siguientes pasos por ejecutar en esta investigación. Unido a la parte teórica, se realizará una recolección de

datos con expertos a través de entrevistas y se encuestarán a los clientes a través de cuestionarios sobre mejoras que les gustaría ver en el futuro en CAFI Atenas GYM.

Tras la recolección de datos se procederá a analizarlos y definir los puntos claves a tomar como referencia para el diseño final de la propuesta.

A su vez se estudiará qué acciones están realizando los competidores directos e indirectos y como podrían afectar a CAFI Atenas GYM en caso de que no se ejecute una estrategia de mercadeo formal en el mediano plazo. Además, se tomarán en cuenta las acciones de la competencia para ayudar a enfocar los argumentos de la propuesta de diseño.

Por último, no está de más realizar el respectivo Análisis FODA para conocer las áreas de fortalezas y mejora necesarias en la empresa y cuáles retos y oportunidades se les puede sacar provecho en el diseño de esta propuesta.

Cerrado el análisis de estos temas, se procede a concretar el diseño de la propuesta el cual se basará en la ejecución de la mezcla de mercadeo, cuya validez está respaldada teórica y prácticamente por expertos en el tema de mercadeo. Para una mayor comprensión se establecerán objetivos y estrategias para cada una de las 4 P de la mezcla de mercadeo (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Una vez definidos estos dos segmentos en cada una de las 4 P, se comenzará el desarrollo de las tácticas específicas para cumplir cada uno de los objetivos y así definir de una forma más clara las acciones por tomar con respecto a cada uno de estos elementos de la mezcla de mercadeo.

Finalmente, se definirá un cronograma que refleje el tiempo de ejecución de cada una de las tácticas y cómo se irán complementando para lograr la meta de una promoción correcta del gimnasio CAFI Atenas GYM hacia nuevos clientes.

### **3.11. Validación o Evaluación de la propuesta**

En este apartado se define como el diseño de la propuesta será validado previo a su implementación para así asegurar la correcta aplicación de este en miras a cumplir los objetivos establecidos para esta investigación.

Para validar el diseño de la propuesta de este proyecto de investigación, se tomará en cuenta el criterio de un juicio de expertos en mercadeo y la aplicación de estrategias de promoción (con al menos un título académico igual o mayor a Maestría).

Este grupo de expertos cuenta con los atestados académicos y la experiencia profesional para emitir un criterio válido que le dé la certeza al investigador de que su propuesta está correctamente estructurada y que al ejecutarla brindará el resultado deseado y plasmado desde las primeras etapas de esta investigación.

Una vez validada la propuesta de diseño, se procede a la implementación de esta y su desarrollo posterior.

## **Capítulo IV: Análisis e Interpretación de resultados**

#### **4. Análisis de resultados**

En este apartado se analizarán los resultados de la investigación realizada alrededor del objeto de estudio bajo un enfoque mixto, tras utilizar los instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos para la obtención de datos relevantes a este proyecto.

Primeramente, se estarán presentando los resultados de la encuesta realizadas a clientes potenciales de CAFI Atenas GYM y su relación con los objetivos detallados en el cuadro variables incluidos en el Capítulo 3: Metodología.

Seguidamente, se detallarán los hallazgos realizados a través de investigaciones realizadas en los últimos 10 años de acuerdo con los objetivos detallados en el cuadro de categorías incluido en el Capítulo 3: Metodología. De estos objetivos, solamente el objetivo denominado “Definir el segmento meta al cual enfocaría su promoción CAFI Atenas GYM” fue analizado mediante la base de datos de clientes activos del gimnasio CAFI Atenas GYM.

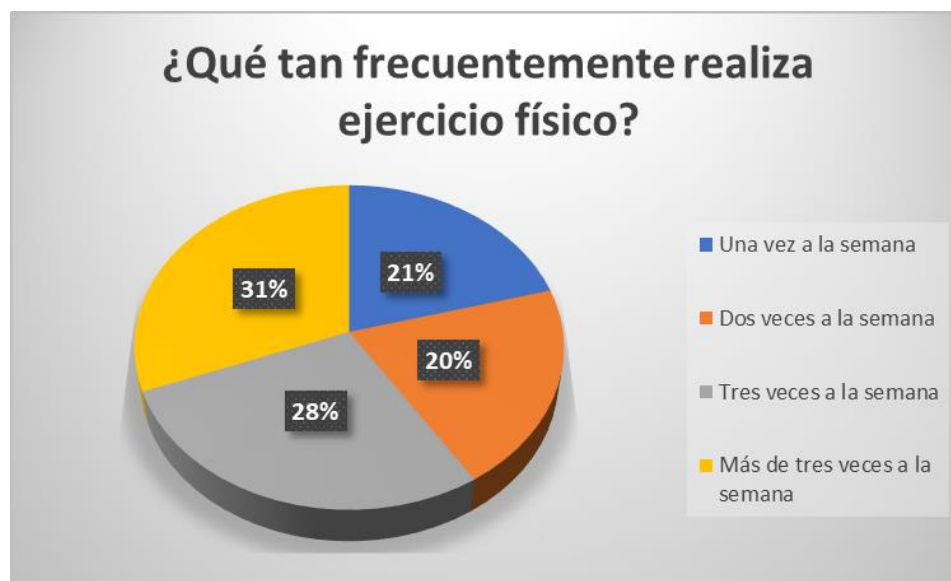
##### **4.1. Perfil del encuestado**

De acuerdo con lo mencionado en el apartado de metodología, para los objetivos “Valorar los nuevos modelos de suscripción que tienen una mayor preferencia en clientes potenciales” y “Determinar las nuevas disciplinas que pueden añadirse a la oferta del gimnasio CAFI Atenas GYM” se decidió medir cuantitativamente mediante una encuesta sus preferencias y disposiciones alrededor de estos temas.

A modo de introducción en el cuestionario aplicado, se les preguntó a los participantes una serie de consultas generales para conocer sus perfiles y así tener una mayor claridad del tipo de personas que se involucraron en este ejercicio.

En esta encuesta se aplicaron 208 cuestionarios, de los cuales se tomaron en cuenta los primeros 188 que mencionaron en la pregunta inicial que sí realizan algún tipo de ejercicio al menos una vez a la semana.

Gráfico 1. Frecuencia de ejercicio.



Elaboración propia (2019).

En este primer dato se puede constatar que, del total de la muestra, el 28% realiza ejercicio al menos tres veces a la semana según recomiendan expertos y que incluso un 31% va más allá y ha incluido al ejercicio en una parte de su rutina semanal.

Esto nos asegura, que las personas encuestadas como clientes potenciales realmente son personas que conocen sobre el tema de ejercitarse y pueden decantarse por la opción promovida a través de este proyecto.

A los encuestados se les consultó sobre su género, rango de edad y nivel socioeconómico, cuyos datos arrojaron la siguiente información:

- Género

Del total de encuestados, el 57% son masculinos, mientras que el restante 43% son femenino. Esto tiene congruencia con la base de datos de clientes de CAFI Atenas GYM que se detallará más adelante cuya mayoría son hombres.

- Rango de edad

El principal rango de edad dentro de los clientes potenciales es de 26 a 35 años con un 48%, que como se detalla en la teoría, son por lo general las personas con una creciente necesidad por hacer ejercicio físico. Le sigue en un 23% las personas entre

18 a 25 años a las cuales se les puede llegar mediante el mismo tipo de estrategias que al principal segmento.

Es importante acotar que existen dos segmentos con un porcentaje valioso, los cuales son de 46 a 55 años y 56 años o más, con un 10% del total de encuestados cada uno. Juntos representan una valiosa parte del mercado que aún no se ha explotado y que puede generar un mayor número de clientes futuros.

- Nivel socioeconómico

El 66% de los encuestados dice estar en un nivel socioeconómico medio, lo cual va acorde con un entorno semirrural, donde el nivel de ingreso de un hogar no suele ser tan bajo como el promedio rural, pero tampoco tan alto como los urbanos.

Los niveles medio-bajo y medio-alto le siguen con un 16% y 15% de los encuestados respectivamente.

#### **4.2. Patrones de preferencia en métodos de suscripción**

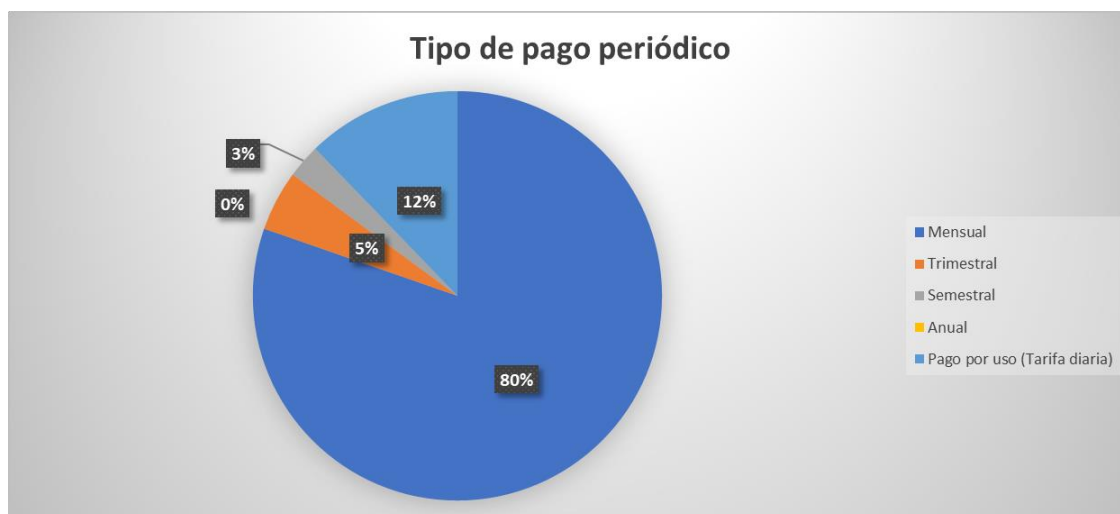
Con respecto a los métodos de suscripción que tienen una mayor preferencia entre los clientes potenciales de CAFI Atenas GYM, se decide consultarle a los encuestados sobre tres temas en específico: Frecuencia de pago preferida, método de pago preferido y rango de precios dispuestos a pagar por una mensualidad en el gimnasio.

Con respecto al primer punto, del total de encuestados el 80% mencionó que prefiere un tipo de pago mensual, pues suele ser más práctico y se acomoda mejor en el presupuesto de las personas que deciden hacer ejercicio.

Además, lo usual es que las personas que laboran reciban sus pagos en tractos quincenales o mensuales, por ende, la preferencia a esta frecuencia de pago.



Gráfico 2. Tipo de pago periódico.



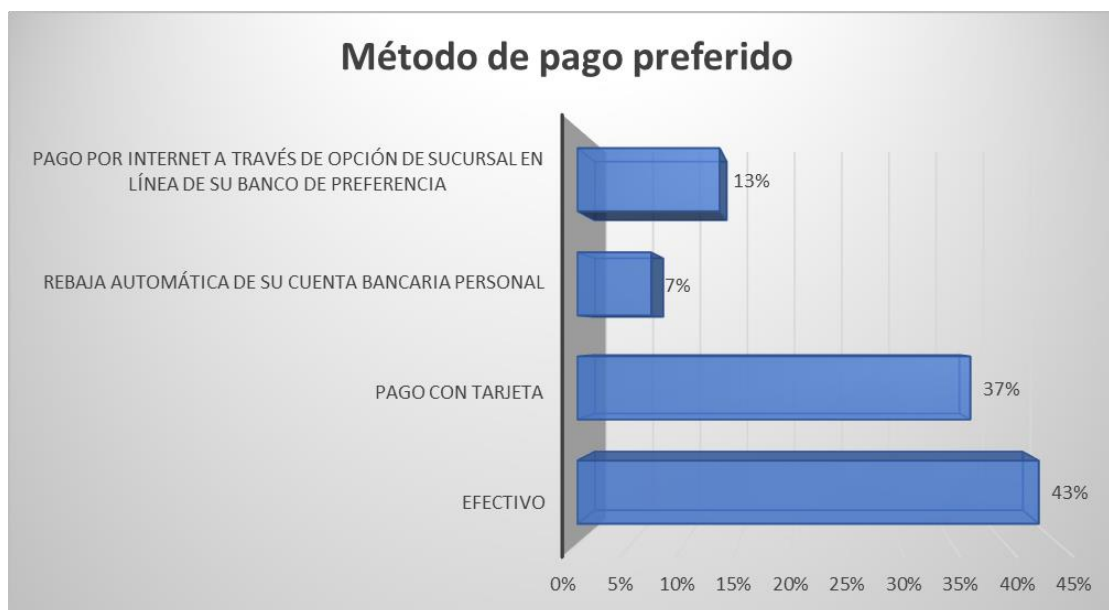
Elaboración propia (2019).

En esta medición también destacan dos sectores, primeramente, los de preferencia trimestral o semestral que por lo general son personas mayores a 36 años, quienes tienen un poder adquisitivo mayor y prefieren no preocuparse por pagos en periodos cortos.

Luego están los que prefieren pagar por uso, que representan el 12% del total de encuestados, que por lo general su edad ronda entre los 18 a 35 años. Esto concuerda con lo investigado sobre este tipo de pago y su creciente preferencia entre las nuevas generaciones.

Con respecto al método de pago preferido, una mayoría del 43% mencionó que le gustaría manejar los pagos de una posible membresía al gimnasio en efectivo. Sin embargo, métodos electrónicos como el pago con tarjeta y el pago digital a través de la sucursal en línea de su banco de preferencia le siguen de cerca.

Gráfico 3. Método de pago preferido.



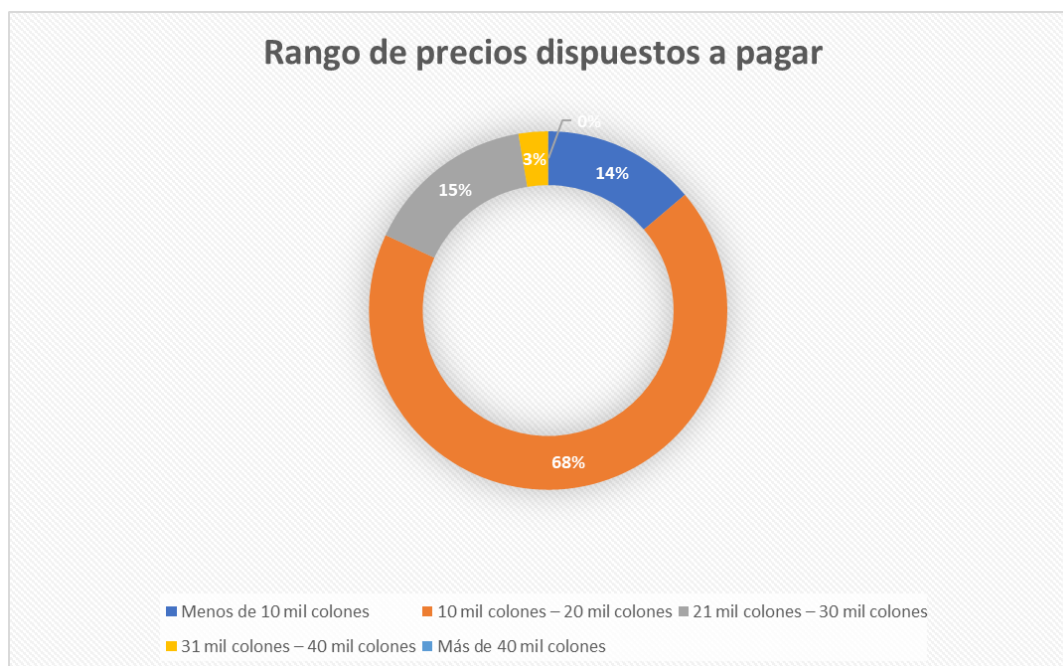
Elaboración propia (2019).

Finalmente, con respecto a la cantidad de dinero que los clientes potenciales estarían dispuestos a invertir en una membresía, primeramente, se les planteó el escenario de que esta sería mensual. Una vez marcado el lineamiento principal, entre las principales opciones elegidas se destaca la opción denominada “entre 10 mil colones a 20 mil colones” con un 68% de preferencia.

Esto indica que el precio actual del tipo de membresía más vendida en CAFI Atenas GYM, denominada “Básica con Rutina” de un precio de ₡17 mil colones está dentro de lo perceptivamente aceptable para los clientes potenciales.

Es importante destacar, que un 21% menciona que podrían incluso pagar más allá de los ₡21 mil colones, mientras que un 14% asegura que no invertiría más allá de ₡10 mil colones. Este último segmento se caracteriza porque ronda las edades entre 18 a 25 años cuyo poder adquisitivo no es tan alto y también las de 46 a 55 años cuya inversión en un gimnasio no está entre sus prioridades.

Gráfico 4. Rango de precios dispuestos por pagar.



Elaboración propia (2019).

#### 4.3. Patrones de preferencia en nuevas tendencias de ejercicio

Al entrar al tema de preferencia de clientes potenciales con respecto de las tres nuevas tendencias en ejercicio propuestas para este proyecto (Entrenamiento funcional, Crossfit y Entrenamiento HIIT), primeramente, se les consultó cuál es el horario preferido para hacer ejercicio y cuál método actual realizan para mantener un estilo de vida saludable.

El objetivo de estas consultas es conocer los tiempos de visita de clientes potenciales y qué tipo de preparación física tienen en miras a desarrollar una oferta acorde con sus metas y que evite una fuga de clientes a un mediano plazo.

Seguidamente, mediante dos preguntas directas se les consulta sobre la anuencia que tienen a realizar estos nuevos ejercicios y su disposición a inscribirse a las nuevas propuestas de gimnasios mixtos que se les presentan entre las opciones disponibles.

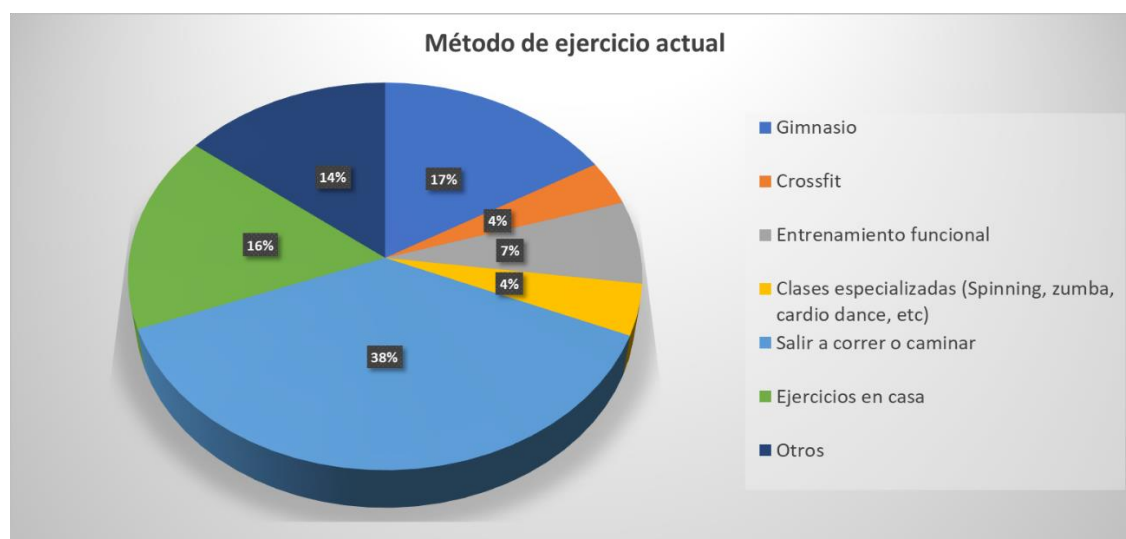
Comenzando con el primer punto mencionado, destacan dos horarios entre las opciones preferidas. Primeramente, con un 52% de preferencia el horario entre 3 p.m. a 8 p.m. destaca entre la opción más frecuente, pues por lo general a esta hora las personas regresan de sus trabajos hacia sus casas y deciden hacer ejercicio antes de llegar a sus hogares o unas horas después de hacerlo.

Seguido a esta primera opción favorita, destaca el horario de 5 a.m. a 10 a.m. el cual tiene una similitud con la razón de ser que el horario vespertino y es que un 29% de las personas encuestadas prefiere estas horas antes de la jornada laboral para empezar su día con energía y esta responsabilidad personal cumplida.

Con respecto al método de ejercicio actual entre los clientes potenciales, destaca la opción de “Salir a correr o caminar” con un 38%, lo cual indica que hay un gran potencial de clientes que siente la necesidad de ejercitarse, pero recurre a esta opción por la facilidad de poder ejecutarla cuando desea y sin costo mayor que la inversión de equipo necesario para ejercitarse (calzado deportivo, camiseta y pantaloneta deportiva).

La opción de un gimnasio representa el 17%, muy seguido en un punto abajo por los “ejercicios en casa” que cuentan con un argumento similar al expuesto en el punto anterior.

Gráfico 5. Método de ejercicio actual.



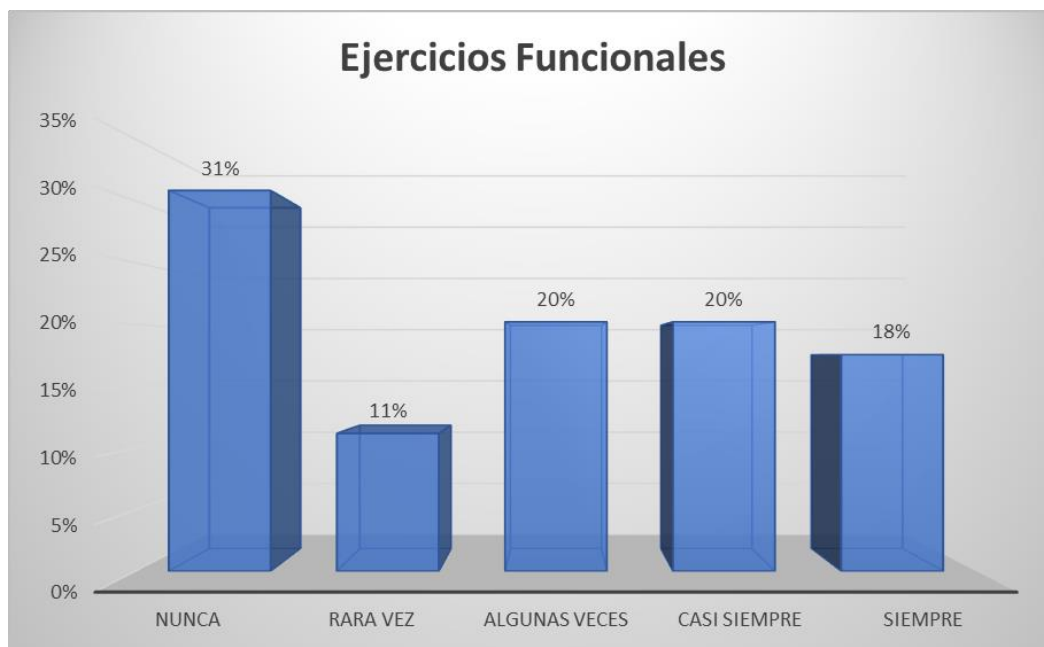
Elaboración propia (2019).

Con respecto a las tres nuevas tendencias de ejercicio que se pretenden estudiar en este objetivo, los porcentajes de preferencia no van más allá del 7%, posiblemente por falta de información de los beneficios que pueden resultar mediante su práctica o por la especialización de estos.

Entrando al tema sobre la disposición de estos clientes potenciales por realizar algunas de estas nuevas tendencias en ejercicios, mediante una Escala Likert se les consultó sobre qué tan anuentes estarían a ejecutar estas disciplinas. Los resultados arrojaron para las tres disciplinas una mayoría negativa, pero con una tendencia a porcentajes no tan bajos entre los participantes que eligieron las opciones de “Algunas veces” realizaría el ejercicio.

Entrenamiento funcional contó con una mayor aceptación entre los encuestados pues las opciones de resultado positivo en la escala obtuvieron un promedio del 20%, lo cual quiere decir que las personas podrían aceptar esta opción de manera más orgánica.

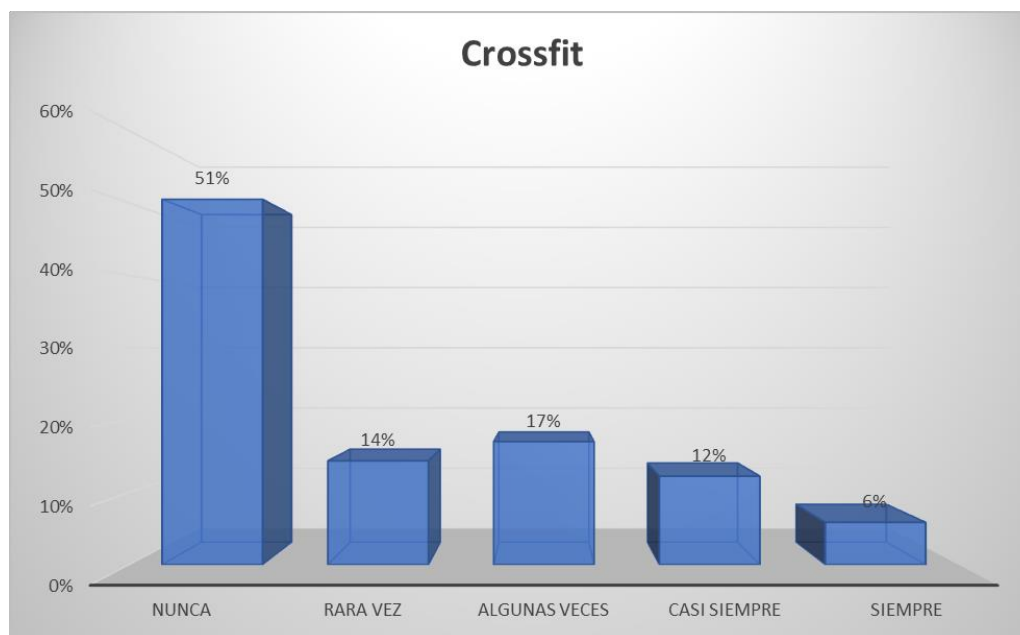
Gráfico 6. Preferencia a Ejercicios Funcionales.



Elaboración propia (2019).

Por su parte el Crossfit no corrió con la misma suerte, pues la gran mayoría de los encuestados mencionó que no realizaría este tipo de ejercicios nunca. Según la teoría, las principales razones por las cuales las personas desisten de este tipo de entrenamientos son por su alto nivel de exigencia físico y la posibilidad de lesionarse.

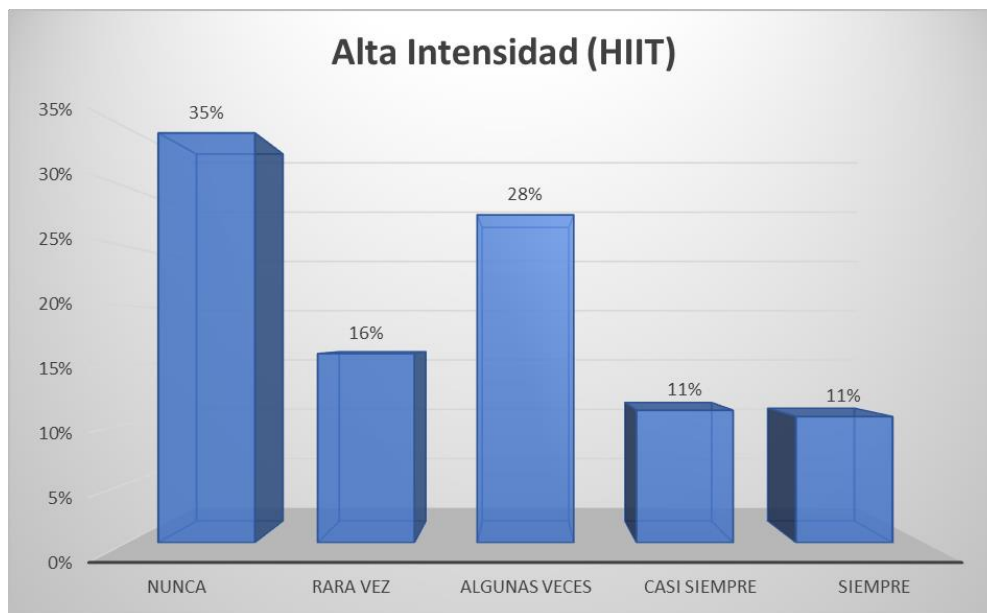
Gráfico 7. Preferencia al Crossfit.



Elaboración propia (2019).

Los programas de alta intensidad HIIT cuentan con un 28% de preferencia en la opción “Algunas Veces” lo cual indica que las personas podrían aceptar esta idea, si se les informa adecuadamente sobre los beneficios de este ejercicio y se logra cerrar los vacíos de duda que puedan tener los clientes hacia esta disciplina.

Gráfico 8. Preferencia por entrenamiento HIIT.

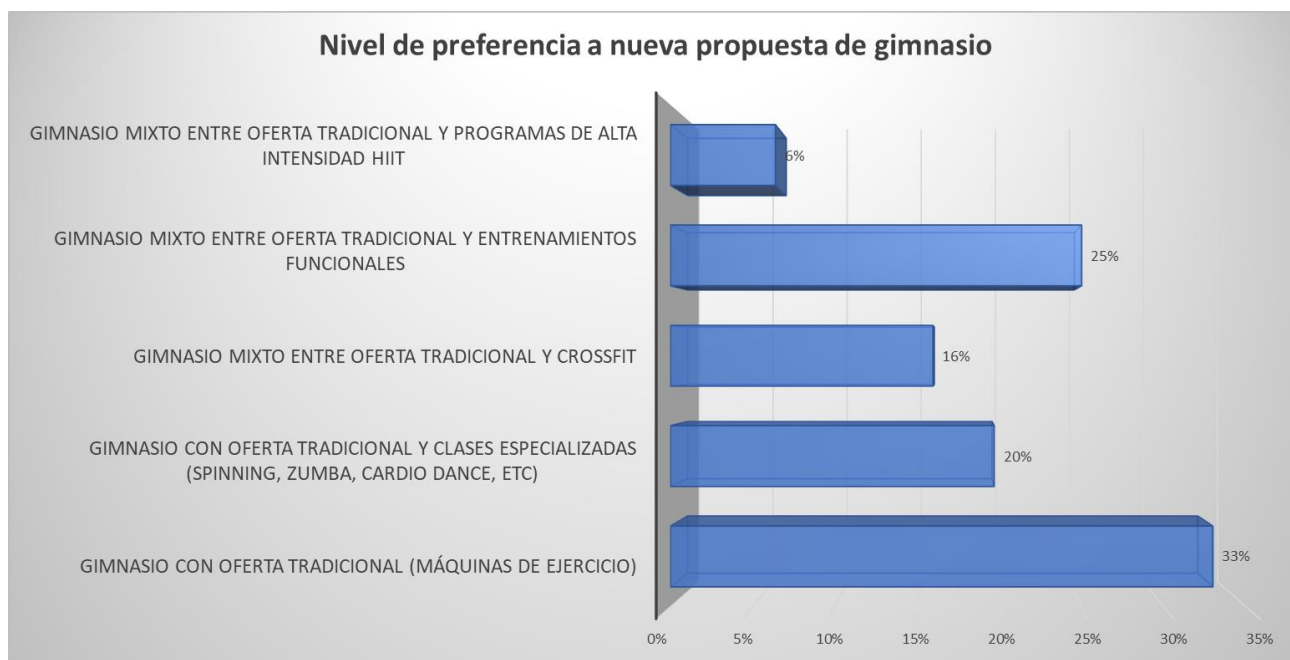


Elaboración propia (2019).

Finalmente, se les propuso a los encuestados una serie de opciones mixtas de gimnasios entre las cuales destacaban las de un gimnasio tradicional combinado con una de las tres nuevas disciplinas estudiadas en este proyecto.

De acuerdo con esta consulta en específico, los clientes potenciales siguen decantándose por la oferta de un gimnasio tradicional, pero existe una creciente preferencia por un centro de ejercicio que mezcló lo conocido con los entrenamientos funcionales. El nivel de preferencia incluso rebasa a la segunda oferta histórica en preferencia que consiste en un gimnasio tradicional con clases especializadas entre su oferta.

Gráfico 9. Nivel de preferencia a nueva propuesta de gimnasio.



Elaboración propia (2019).

Esto visualiza un resultado positivo entre la oferta que CAFI Atenas GYM puede diversificar en el futuro al integrar entrenamientos funcionales a su oferta de ejercicio y que le podría permitir ganar un mayor número de clientes de futuro.

#### 4.4. Tendencias y prácticas realizadas por las personas en miras de una vida saludable

Tras estudiar y analizar diferentes fuentes de información como estudios, libros y artículos especializados en el tema, se ha determinado una serie de elementos que tienen en común las personas que buscan un estilo de vida saludable, los cuales se detallarán en este apartado.

Según Cañizares y Carbonero (2016) el estilo de vida saludable consiste en: “Estilo de vida saludable significa tener un conjunto de patrones de conducta relativamente estables que son beneficiosos para la salud, es decir, adoptar una serie de rutinas de comportamiento, entre ellas las relacionadas con la práctica metódica de la actividad física” (p. 27).



#### 4.4.1. Alimentación saludable

Según expertos en nutrición, la alimentación no debe verse como el seguimiento de una dieta, sino como la adopción de un estilo de vida, el cual tiene como meta darle la energía y elementos suficientes para lograr un equilibrio en el cuerpo y mente. Para ello, es importante saber que necesita cada organismo pues lo que para uno puede ser fundamental, para otros puede incluso desequilibrar su salud nutricional.

Lo principal es saber el número de tiempos de comidas, que según los especialistas a modo general recomiendan un entre tres a cinco ingestas diarias con intervalos de tres horas cada una para mantener los jugos gástricos estables.

Pibernat y Rius (2014) recomiendan hacer estos tiempos de comida de la siguiente forma: “Lo más saludable es hacer un desayuno abundante, una comida abundante y una cena frugal, ya lo explicaba en 1960 la nutricionista Adelle Davis: «Desayuna como un rey, come como un príncipe y cena como un mendigo»” (p. 14).

Además, se recomienda por las noches ingerir alimentos ricos en proteínas y bajos en lípidos, mientras que en las mañanas los carbohidratos deben ser la norma.

Con respecto a la hora de almuerzo, se recomienda no realizar otra actividad más que la ingesta de alimento y dedicarle alrededor de 30 minutos a este tiempo alimenticio. Según expertos, el cerebro humano tarda 20 minutos en darse cuenta de que está comiendo, por lo que al tener un factor distractor puede darse un escenario de “no satisfacción” que desencadene en la ingesta de otros alimentos que hagan un desbalance en el plan nutricional.

Aparte de lo mencionado, se recomienda tomar durante el día alrededor de dos litros de agua para limpiar toxinas y evitar cansancio, además de no saltarse ninguna comida pues el cuerpo comenzará a buscar energía acumulada en los músculos.

Según expertos, los principales tres tiempos de comida deben tener las siguientes características:

### Desayuno:

- Evitar alimentos con grasas elevadas
- Consumir cereales, pan tostado, huevos en tortilla y frutas
- Debe ser entre las 7 a.m. y 9 a.m. o al menos una hora después de levantarse

### Almuerzo

- Dedicar 30 minutos a este tiempo de comida
- De preferencia en una mesa para dar al cuerpo sensación de consumo de alimentos adecuadamente
- Mezclar una carne, con ensaladas y verduras
- Evitar tomar alcohol y café
- Agua o refresco natural es lo recomendable para este tiempo de comida
- Realizar ejercicio ligero después como caminar o subir escaleras para evitar impacto de colesterol

### Cena

- Debe aportar entre el 15% al 20% de calorías diarias
- Verduras y frutas en conjunto con alimentos ricos en proteínas como pescado, huevos o carne
- Reducir líquidos durante y después de la cena para no interrumpir ciclo de sueño
- Ir a dormir una hora después de cenar

Como complemento a estas recomendaciones, se menciona que entre comidas se puede tener meriendas “light” para así evitar llegar con ansias de comer a cada uno de los tres tiempos principales de comida.

Estas meriendas por lo general consisten en hortalizas y vegetales como zanahoria y puerros, o frutas con piel, sin piel o deshidratadas. Otro tipo de meriendas pueden ser cereales, barritas, rebanadas de pan o galletas tipo “María”.

#### 4.4.2. Erradicación de vida sedentaria

La gran mayoría de las personas son conscientes que no realizar actividad física alguna y vivir en un modo sedentario es poco saludable. Sin embargo, salir del sedentarismo no es un tema sencillo, salir de lo que los expertos llaman “trampa del sedentarismo” lleva un proceso de tres etapas que se detallará en este apartado de acuerdo con los resultados obtenidos de las investigaciones consultadas sobre este tema.

La trampa del sedentarismo es básicamente el círculo vicioso en el cual una persona se ve atrapada debido a factores como intensa actividad laboral, vida moderna, escasa actividad física, recreativa y entorno cultural propicio mediante herramientas tecnológicas que evitan un mayor movimiento corporal (televisión, computadoras, celulares, etc.).

Según Andia et al. (2014) estos factores a su vez inciden en el nivel físico al asegurar que: “Por otra parte, el cuerpo de las personas que no realizan ejercicios desde hace un tiempo considerable experimenta cambios que lo llevan a acostumbrarse a esta situación...” (p. 23).

De esta forma, la persona que decide vivir en este estilo de vida cae en la denominada “Trampa del sedentarismo” la cual se ejemplifica en la siguiente imagen.

Figura 8. Trampa del sedentarismo.



Fuente: Andia et al. (2014, p.24).

Para lograr salir del sedentarismo, el primer paso es aceptar que este es un problema de salud.

Esta tarea es sumamente compleja, pues según especialistas las personas que viven una vida sedentaria suelen sentir que están bien físicamente y no desean cambiar sus hábitos, lo cual no quiere decir que sean personas negligentes, sino personas que no sienten a nivel psicológico que deban hacer un cambio en este momento de sus vidas.

Esto lo afirma Andia et al. (2014) al decir que:

Con esto queremos decir que el sedentarismo es un problema de salud mayormente silente (que no ocasiona molestias físicas), cuya detección y corrección corresponde, en la mayoría de los casos, al ámbito de la medicina preventiva; en otras palabras, la recomendación de hacer actividad física y abandonar el sedentarismo habitualmente está destinada a personas que se sienten bien. (p. 26).

Por ello la meta de salir de la “Trampa del sedentarismo” debe verse como un proyecto a largo y mediano plazo, cuyo segundo paso, que es el comenzar a hacer ejercicio físico sea aplicado gradualmente al iniciar con actividades sencillas y placenteras para que no representen un esfuerzo para quien las practique.

A la hora de comenzar a hacer ejercicio físico, como primer paso desde la salida de la “Trampa del sedentarismo”, se recomienda iniciar con ejercicios que mezclen actividad física y labores cotidianas como hacer las compras caminando, bajar y subir escaleras, actividades hogareñas que impliquen moverse como la limpieza o jardinería. Agregado a esto, se puede comenzar a involucrar en una actividad física liviana como salir a pasear las mascotas o inscribirse en una clase de baile para principiantes.

Una vez la persona está en movimiento, se puede comenzar con ejercicios de un poco más de intensidad, como salir a caminar, trotar y andar en bicicleta por alrededor de 20 minutos. Es importante tomar en cuenta, que estos ejercicios con dificultad moderada deben ser adecuados a la edad y capacidad física de quien los realiza.

Finalmente, cuando la persona logre dominar estas actividades físicas puede pasar a otras de mayor intensidad como un entrenamiento funcional o una rutina de ejercicios en un gimnasio o centro deportivo.

Se recomienda que estas actividades, independientemente del nivel de dificultad, sean realizadas tres veces a la semana y sostenidas en el tiempo, para que se conviertan idealmente en un hábito para toda la vida.

#### **4.4.3. Tendencia a ejercitarse**

Como se ha venido hablando, la actividad física es un factor fundamental para lograr ese equilibrio necesario para tener una vida saludable, por lo que parte de lo investigado era conocer y detallar cuáles tendencias se han vuelto cada vez más presentes a la hora de realizar actividades físicas.

Según lo investigado, primeramente, las personas buscan que estas actividades sean seguras, es decir, que les exija un nivel de rendimiento más allá de lo usual pero que evite lesiones inoportunas.

También se busca que los ejercicios sean continuos, que permitan a las personas realizarlos al menos tres veces a la semana. Para los centros de acondicionamiento físico es crucial mantener un horario lo suficientemente amplio que permita a sus miembros cumplir con este punto.

Relacionado al punto anterior, la oferta de ejercicios debe ser alcanzable y las metas desarrolladas en el inicio del proceso deben ser factibles en el corto plazo.

Las personas ahora buscan que los ejercicios realizados tengan un nivel de efectividad notable, los cuales se puedan ver en el nivel corporal tanto externa como internamente en un mediano plazo.

La práctica de ejercicios se busca que sea evaluable para así tener una referencia del progreso realizado desde el punto de inicio hasta el punto de evaluación.

Finalmente, la tendencia en ejercicios físicos dicta que estos deben ser motivantes, pues entre más entretenidos sean mayor efectividad tendrán no solo a nivel físico sino emocional.

Aparte de las especificaciones hasta cierto punto técnicas en tendencia a la hora de hacer ejercicio, según expertos las personas además buscan otros objetivos como mejorar relaciones sociales con otros participantes de la práctica del ejercicio, ocupar su tiempo libre, mejorar hábitos deportivos, retrasar el envejecimiento, prevenir enfermedades y mejorar su autoestima personal.

Este punto lo afirma Franco, Ayala y Ayala (2011) al mencionar que:

Conociendo que la salud no solo responde al sistema orgánico, sino también a factores psicológicos y sociales, en los últimos años se ha hecho alusión a esta discusión con el fin de proponer y desarrollar políticas que apunten a la realización de una actividad física que brinde más y mejores beneficios en distintos aspectos. (p. 188).

Una vez que vistas las tendencias de ejercicio por parte de los practicantes de actividad física, es importante tomar en cuenta aspectos técnicos que se recomiendan a la hora de realizar actividades físicas en miras de mejorar la salud.

Estas recomendaciones son:

- Contar con una revisión médica antes de comenzar un plan de ejercicios.
- Realizar ejercicios de 3 a 4 veces por semana.
- Cada sesión de ejercicios debe tener una duración de 45 a 55 minutos.
- Calentar antes de cada sesión y relajación luego de esta.
- Individualizar el trabajo físico, tomando en cuenta la condición física del participante.
- Utilizar vestimenta y calzado adecuados para la práctica del deporte.
- Complementar ejercicio con una buena alimentación.
- Tener un seguimiento médico constante.

El seguimiento de estos puntos logrará no solo la satisfacción de los objetivos personales de la persona que practique actividad física, sino que propiciará un estilo

de vida saludable y preventivo de enfermedades, principalmente coronarias, óseas y musculares.

#### 4.4.4. Satisfacción personal

Una de las razones que cada vez es más frecuente un precursor del porqué las personas deciden realizar ejercicio es la satisfacción en el nivel interno como persona que resulta tras la práctica de este tipo de actividades, tanto por el bienestar en el nivel salud como por los resultados visuales en el nivel estético.

Esto lo argumenta Franco, Ayala y Ayala (2011) al decir que:

La satisfacción personal como un motivo de adherencia a un CAF tiene como sustento la recopilación de logros obtenidos por el individuo en su trasegar por este lugar. Ellos en gran medida han sido influenciados por la sociedad o por la historia de vida de cada persona cuyos propósitos, a su vez, de alguna u otra forma se han convertido en un objetivo para alcanzar y satisfacer la necesidad personal. (p. 189).

Para este punto se toma como referencia la investigación de Franco, A., Ayala, J., Ayala, C. (2011). *La salud en los gimnasios: una mirada desde la satisfacción personal*, la cual menciona que hay tres tipos de logros que justifican la relación entre la satisfacción personal, la salud y los Centros de Acondicionamiento Físico:

- Logros psíquicos

A través del ejercicio físico las personas atienden factores psicológicos como la autoestima, la ansiedad, el estrés y la depresión los cuales se ven mejorados o disminuidos a través de un plan de entrenamiento ejecutado constantemente.

Según Franco, Ayala y Ayala (2011) mencionan: “El ejercicio físico ha demostrado tener un impacto positivo en una diversidad de esferas, como el fortalecimiento de la autoestima, el aumento de la sensación de control, la mejora de la autoconfianza y la mejora del funcionamiento mental.” (p. 191).

El ejercicio físico les trae a sus practicantes aspectos de salud más allá de lo corporal, sino que logra un balance en el nivel mental y es una forma sana de mitigar efectos negativos gestionados por aspectos como el estrés y la ansiedad.

- Logros fisiológicos

Estos son los logros que trae al organismo la práctica de actividad física que en otros puntos ya se ha mencionado. Los sujetos de estudio de la investigación de Franco, Ayala y Ayala (2011) mencionaron que notaron grandes beneficios en sus cuerpos tanto en el nivel muscular como orgánico tras realizar ejercicio constantemente.

Sensaciones de vitalidad, relajación, resistencia, mayor fuerza y mejora en el sueño fueron alguno de los logros fisiológicos más notables entre los participantes de este estudio.

- Logros estéticos

Este tipo de logros suelen estar condicionados por lo que dicta la sociedad y el entorno de cómo se debe ver una persona saludable, por lo general con una contextura atlética y delgada. Sin embargo, mucho depende de cómo la persona que realiza trabajo físico se perciba de acuerdo con sus metas personales en este aspecto.

Esto lo menciona Franco, Ayala y Ayala (2011) al decir que: “El autoconcepto incluye no solamente los esquemas de sí mismo acerca de lo que actualmente se es, sino también de lo que se puede llegar a ser, es decir, los posibles yo” (p. 196).

Por lo general este tipo de logros van de la mano con objetivos como prevenir un sobrepeso, prevenir delgadez extrema o aumentar masa muscular, dependiendo estos de cada persona que realice ejercicio. La búsqueda de un cuerpo armonioso visualmente es el eje de este tipo de logros.

Por lo general, cuando los logros psíquicos y fisiológicos se están cumpliendo, los estéticos son los que propician una permanencia en la práctica de ejercicio físico pues le crea cierta dependencia a una actividad que le está satisfaciendo sus necesidades y a su vez cumple con las normas que dicta su entorno social.



#### **4.5. Nuevos modelos de suscripción con mayor preferencia en clientes potenciales**

En relación con lo investigado en el tema de suscripción y métodos de pago de un servicio de esta índole, se ha determinado que el modelo tradicional de pago mensual por una membresía se mantiene activo y es una de las opciones preferidas por los clientes tanto actuales como potenciales. Esto apoyado tanto en el análisis propio hecho en el apartado cuantitativo expuesto en el punto 4.1. *Patrones de preferencia en métodos de suscripción* de este proyecto, como en los artículos especializados e investigaciones consultadas.

Este punto lo argumenta Sánchez (2013) al mencionar que: “Es la opción que ocuparían, en general, los centros de fitness privados. El valor añadido percibido (VAP) viene dado por el equilibrio entre la oferta de servicios, la calidad de estos y el precio.” (p. 30).

A pesar de que el modelo de suscripción tradicional de pago periódico mensual sigue estando presente, dos modelos de pago han comenzado a adentrarse cada vez más y empiezan a ganar un mayor número de adherentes. Estos son los gimnasios de bajo costo o “low cost” y los centros deportivos de pago por uso o “Pay as you go”.

##### **4.5.1. Gimnasios de bajo costo**

Primeramente, los gimnasios de bajo costo, a pesar de que no varían en el aspecto de que tienen un periodo de cobro mensual, sus precios son sumamente reducidos en comparación con los gimnasios tradicionales, al sacrificar aspectos como seguimiento personal y disponibilidad de expertos en educación física para justificar la diferencia de costos.

Este argumento lo amplía Sánchez (2013) al mencionar que: “Era una opción que no estaba contemplada y que vienen a cubrir los centros *low-cost*, dirigidos a un segmento de la población sensible al precio. Ofrecen unos servicios «sin filigranas» y, por lo tanto, con muy poco valor añadido.” (p. 29).

El hecho de un precio reducido a cambio de una disponibilidad de máquinas de alta calidad hace que más personas día a día se encuentren interesadas en inscribirse en uno de estos centros deportivos, pues el costo es relativamente cómodo y la ganancia puede ser percibida por el usuario como beneficiosa.

En países como Brasil y Colombia, el crecimiento de estos centros deportivos “low cost” ha venido en crecimiento, pues franquicias como Smart Fit han invertido cerca de USD \$118 mil dólares en los últimos tres años para colocar cerca de 70 locales en el territorio colombiano. Precios que rondan los USD \$15 y horarios amplios han sido claves para su éxito.

Según Economía y Negocios (2017) al entrevistar a Stefan Hoffman, Gerente General de Smart Fit Colombia, esté aseguro que: “No fijamos nuestros precios con base en la competencia, y entre los factores que consideramos para definirlos, una prioridad es que sean asequibles para todos los públicos y que los planes sean lo más flexibles que sea posible.” (párr. 6).

A pesar de las ventajas que un gimnasio de bajo costo representa para un cliente, cuenta con debilidades a la hora de retenerlos pues factores como la masificación del servicio, falta de disponibilidad de máquinas en épocas de alto tráfico de clientes (Enero y Febrero) y no tener una guía para cumplir objetivos físicos puede llevar al retiro de la suscripción.

Esto lo apoya Aunión (2015) al decir que: “La mitad de los socios de estos centros se borran a los seis meses, dice un análisis del mercado español hecho por la multinacional de equipamiento deportivo Life Fitness.” (párr. 5).

En Costa Rica el principal gimnasio que trabaja bajo este modelo se llama “Be Fit Centroamérica” ubicado en la tercera planta del centro comercial City Mall Alajuela, cuyo precio en la membresía básica es de 10 mil colones al mes y cuenta con una oferta de más de 100 máquinas de ejercicio disponibles.

#### 4.5.2. Gimnasios de pago por uso

A pesar de que las personas lleguen a inscribirse a un gimnasio, su tasa de uso puede que no sea cercana a la recomendada por expertos de tres a cuatro sesiones semanales, siendo factores como el tiempo o la motivación las principales barreras para lograr el desarrollo de este hábito.

Ante ello, algunos clientes pueden sentir que pierden el dinero que han decidido invertir en un gimnasio y a la larga, terminan retirando sus membresías pues no logran sacarle provecho al servicio que están pagando, traducándose esto en una pérdida en las ventas del establecimiento al que acudían.

Debido a esto, algunos centros deportivos han decidido implementar un modelo que se llama “Pago por uso” o “Pay as you go” en inglés, el cual consiste que el cliente decide ir al gimnasio cuando puede, hace uso de las instalaciones y paga una cuota diaria establecida sin un acuerdo de por medio que lo comprometa a un pago mensual.

A esto Viñaspre (2016) le agrega que:

En el caso del fitness, el consumidor decide cada día qué tipo de actividad le gusta, en qué ubicación y con qué profesor. Posiblemente pague más que siendo socio de un solo club, pero hace lo que realmente le apetece, cuando le apetece y dónde le apetece. (párr. 10).

Este modelo tiende a tener una mayor preferencia en las nuevas generaciones que por lo general buscan hacer una compra “inteligente” y personalizada, por lo que al quitar los factores de acuerdo mensual y tarifa establecida obtienen la libertad de consumo que ellos mismos decidan.

Otro motivo que según expertos llevan a los clientes a decantarse por las opciones de pago por uso, es que los consumidores menos “fieles” suelen no pasarla bien en los gimnasios pues no saben aprovechar el tiempo o las máquinas disponibles y por ende no ven los resultados esperados en el corto plazo.

Por ello, este modelo pretende mantener cierto nivel de retención de esos clientes más propensos a cancelar sus suscripciones y así mantener un nivel de ingreso fijo que les permita hacer las proyecciones necesarias para continuar el

funcionamiento financieramente necesario y asegure la permanencia de sus operaciones.

#### **4.6. Nuevas disciplinas con potencial de añadirse a la oferta del gimnasio CAFI Atenas GYM**

De acuerdo con los artículos, investigaciones y publicaciones consultadas relacionadas con este tema, y tomando como referencia los datos expuestos en el punto 4.2. *Patrones de preferencia en nuevas tendencias de ejercicio*, se ha determinado que las nuevas disciplinas que tendrían un mayor potencial para implementarse en la oferta de CAFI Atenas GYM son los entrenamientos funcionales y los programas de alta intensidad HIIT. La disciplina del Crossfit, aunque no tiene una aceptación tan alta según los instrumentos aplicados, cuenta con un potencial que puede ser aumentado si se informa claramente a los clientes potenciales sobre sus beneficios.

Ante este panorama, se detallan los datos obtenidos tras el estudio cualitativo de cada una de estas disciplinas y otros métodos que surgieron tras el análisis de información realizado.

##### **4.6.1. Tendencias y otros modelos**

La oferta tradicional de máquinas de ejercicios, rutinas aplicadas a estas o una oferta básica de clases especiales puede volverse monótono y poco motivante a un largo plazo para una persona que realiza ejercicio.

Es por ello por lo que se ha dado un surgimiento de nuevos centros de ejercicio con diversos métodos que incorporan tecnología, diferente diseño de rutinas e incluso instalaciones diferentes a lo ordinario.

Esto lo apoya Fallas (2018) al decir que: “Asimismo, es importante reconocer que abrir este tipo de conceptos es una buena apuesta en tiempos donde la oferta de gimnasios aumenta y la competencia se torna cada vez más agresiva.” (párr. 3).

Según datos de la Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda, en los últimos cinco años el crecimiento de gimnasios ha subido en un 13%, por lo que este es un momento ideal para emprendedores de sacar a relucir factores que diferencian su oferta entre el total disponible en el mercado.

Ejemplo de esto se puede observar en Costa Rica, donde opciones como 9Round en Escazú y Santa Ana enfocan su oferta en circuitos de 30 minutos que incluyen ejercicios de boxeo y kickboxing mezclado con entrenamiento funcional.

Otro ejemplo es Raw Outdoor Fitness que se enfoca en sesiones de entrenamiento funcional de 45 a 60 minutos complementado con otras disciplinas como gimnasia, calistenia y atletismo.

En otros casos hay gimnasios de oferta tradicional que han decidido incluir en su oferta otros tipos de ejercicios, como es el caso de Energym en Escazú y Heredia, cuyas sedes cuentan con una sala llamada “Prima” que combina ejercicios físicos funcionales con luces, música, información audiovisual y tecnología.

Según el artículo de Fallas (2018): “El formato es el que pretende atraer a quienes se aburren en los gimnasios y necesitan una motivación adicional para estar dentro de una sala haciendo ejercicios.” (párr. 16).

A pesar del éxito que comienzan a tener estos modelos de ejercicio diferentes, los encargados de estos establecimientos son conscientes de que algunos clientes ven estos métodos como complementos a actividades físicas tradicionales como los gimnasios.

#### **4.6.2. Crossfit**

Como se ha mencionado en el apartado teórico de este proyecto, Crossfit consiste en un método de ejercicios, creado en los Estados Unidos, que mezcla ejercicios de gimnasia, halterofilia y entrenamientos funcionales para ayudar a crear músculo y pulir el cuerpo.

Según Solís (2017) menciona que:

A esa mezcla le agregó dosis importantes de aleatoriedad, sentido de comunidad y la sugerencia de un plan alimenticio para complementar los ejercicios y ver resultados en menor tiempo que otro tipo de métodos similares disponibles en un mercado en el que estar en forma es una prioridad compartida. (párr. 11).

Este tipo de ejercicio tiene presencia en Costa Rica desde 2011 cuando abrió el primer centro de este método de ejercicio, popularmente llamados “box”, nombrado Crossfit Escazú (ahora Crossfit Snaga), ahora en 2019 tan solo ocho años después se contabilizan más de 30 gimnasios de este tipo, siendo Costa Rica el país con mayor penetración de este método de entrenamiento en Centroamérica actualmente.

Entre las principales razones que sus practicantes argumentan para realizar este tipo de ejercicios se encuentran un entrenamiento exigente con resultados visibles a corto plazo, pero uno de los mayormente mencionados es la interacción social que se genera en los entrenamientos.

Según expertos, la comunidad dentro de cada “box” promueve una sana competencia entre sus miembros y se logra una sinergia necesaria entre todos para ir mejorando cada día.

Esto lo apoya Solís (2017) al decir que: “...uno de los atractivos principales de su práctica es que suele hacerse de forma grupal y que esa dinámica propicia una sana competencia y un sentimiento de comunidad que pocos deportes de gimnasio proveen.” (No solo es ejercicio. párr. 2).

El Crossfit busca ir más allá y apoyarse en el compañerismo el factor motivacional necesario para que sus miembros se mantengan activos en este método de entrenamiento. No es extraño que las personas de una sesión de Crossfit conversen antes y durante las rutinas de ejercicio llegando a darse apoyo entre ellos para completar los circuitos.

A pesar de sus beneficios en el nivel físico y social, el Crossfit suele ser criticado por lo propensos a lesiones que están sus participantes. Según un estudio del Journal of Strength and Conditioning Research que menciona Masís (2018) en su artículo

“Crossfit, la disciplina de eterna discusión que llegó a Costa Rica para quedarse”, la tasa de lesiones producidas por el Crossfit es similar a las de otros deportes como levantamiento olímpico, gimnasia y rugby.

Según expertos, a pesar de que hay una probabilidad clara de lesiones por este método de entrenamiento, no quiere decir que esté mal practicarlo, sino que el desconocimiento, falta de reposo y dosificación son los causantes de estas lesiones.

Esto lo argumenta Masís (2018 al decir que: “Precisamente, ese es un origen en el disgusto de algunas personas con el crossfit, que por mal asesoramiento cometen errores como aumentar de peso sin control o descuidar viejas lesiones.” (párr. 10).

Yéndonos a la parte administrativa, para comenzar a impartir este entrenamiento es necesario contar con una persona certificada por la compañía creadora de este método cuyo costo ronda los USD \$1.000. Además, debe pagarse una licencia de uso del programa de USD\$ 3.000 anuales.

Implementar este tipo de entrenamiento suele ser costos y lleva un trabajo arduo en promoción para clarificar dudas en clientes potenciales y mostrarles los beneficios que estos ejercicios les pueden brindar a un corto y mediano plazo.

#### **4.6.3. Entrenamiento funcional**

Como se mencionó en su apartado teórico, el entrenamiento funcional consiste en una serie de ejercicios que busca un óptimo rendimiento muscular a través de la creación y reproducción de ejercicios basados en movimientos cotidianos y práctica deportiva. Se apoya en elementos como bolas medicinales, cuerdas y circuitos aeróbicos.

Esto lo apoya Sha Wellness Clinic (2012) al decir que: “La diferencia fundamental entre un entrenamiento funcional y un entrenamiento convencional es que el primero no está orientado a la competición de ningún tipo, sino que está fundamentalmente destinado a mejorar la salud y el bienestar general.” (párr. 2).

Según expertos, realizar este tipo de ejercicios permite mejorar las habilidades físicas que necesita una persona para manejar sus actividades diarias en el trabajo, vida personal, etc. Esto, permite al cerebro liberar neurotransmisores y hormonas de efecto positivo no solamente cuando se decida hacer actividad física, sino cuando se sienta en escenarios similares al del entrenamiento funcional.

Como todo entrenamiento, el funcional tiene ciertas limitantes a la hora de realizarse, principalmente en sus participantes. Entre las principales se encuentra una predisposición a pérdida de musculatura en algunas personas, lo cual puede generar que sea necesario aplicar entrenamientos de fuerza antes de poder seguir con el funcional.

Otra limitante es que la funcionalidad puede que no sea determinada por el ejercicio sino por la mejora del rendimiento, mientras que su tercer principal limitante es que algún ejercicio esté aplicado fuera de contexto, es decir, sea funcional para hacer ejercicio, pero poco aplicable a una situación de la vida real.

La ventaja a la hora de invertir en un entrenamiento de este tipo para un establecimiento que esté considerando incluirlo en su oferta de ejercicios, es que los implementos necesarios para aplicarlo van desde Pesas Rusas, Barras, Cintas TRX y Bancos, cuyos costos no son tan elevados como en el Crossfit y parecen tener una mayor aceptación entre la clientela potencial.

#### **4.6.4. HIIT**

Conceptualmente HIIT consiste en una serie de ráfagas cortas de ejercicio a alta intensidad de entre 15 minutos con breves periodos de recuperación, teniendo un total de sesión completa entre 30 a 45 minutos.

Este punto lo confirma Haff y Triplett (2017) al decir que: “El trabajo interválico de alta intensidad suele incorporar modos de ejercicio basados en el pedaleo o en correr, y es un régimen de ejercicio eficaz para detectar adaptaciones cardiopulmonares, metabólicas y neuromusculares. (p. 118).



Según el American College of Sports Medicine de Estados Unidos (2019) la disciplina HIIT cuenta con el cuarto lugar entre las tendencias en ejercicio para este año, siendo una de las favoritas y con mayor afluencia de participación en este y próximos años.

Esto se debe en parte al deseo de las personas de realizar un entrenamiento eficiente no solo en términos de tiempo, sino en atención plena de todo su sistema corporal.

La ventaja de ser un entrenamiento corto en tiempo y efectivo en resultados a corto plazo, lo hace atractivo para una clientela con tiempo limitado pero consciente de la necesidad de realizar actividad física en miras a una mejor salud.

Ejemplo de esto lo menciona Herrera (2018) en un artículo sobre la cadena World Gym Costa Rica al decir que:

Cada año el equipo de trabajo se encarga de innovar con sistemas de entrenamiento y este 2018, a mediados de año, se estrenarán las clases de entrenamiento grupal. El año anterior instauraron el sistema HIIT y resultó ser una de las clases preferidas por los socios. (párr. 7).

La ventaja en el nivel inversión es que los costos no son tan elevados, pues el principal sería una certificación para instructor que ronda entre los USD\$300 a USD \$500, mientras que el material utilizado para estas sesiones suele ser el mismo que el que se encuentra en un gimnasio convencional (bicicletas, colchonetas, sala aparte), lo que varía es el método de ejercicios.

#### **4.7. Segmento meta de CAFI Atenas GYM**

El mercado meta que CAFI Atenas GYM tiene actualmente es cualquier persona que desee mejorar su estado de salud físico, pero al ser un público tan amplio es difícil definir cuál podría ser el segmento de mercado en el cual se está siendo más efectivo.

De acuerdo con la base de datos interna de los clientes activos del gimnasio se han notado ciertas características que pueden ayudar en el objetivo de definir este

mercado meta y cómo enfocar en él las estrategias de mercadeo por desarrollar para así tener éxito y atraer otros sectores de clientes potenciales.

Con respecto a los clientes que han adquirido una membresía en CAFI Atenas GYM, del total de personas matriculadas el 53% de ellos son hombres mientras que el restante 47% son mujeres.

De este total de clientes, predominan las edades entre 26 años a 35 años, siendo el público joven-adulto el principal consumidor del servicio ofrecido.

Este segmento de mercado muestra una tendencia de asistencia de al menos dos veces a la semana, principalmente entre lunes a viernes y en un horario de 3 p.m. a 8 p.m.

Además, prefieren las membresías “Básica con rutina” y “Semi-full” pues le da derecho al menos a una clase cada semana.

Otro segmento importante que asiste al gimnasio son adultos mayores, pero con la característica de que son en su mayoría extranjeros. Por lo general la cultura de deporte en países desarrollados se vuelve parte de la vida diaria de estas personas, que al llegar a la tercera edad aún cuentan con una buena condición física y desean continuar ejercitándose.

Con el pasar de los años, Atenas se ha convertido uno de los principales lugares de retiro para pensionados principalmente de los Estados Unidos. Según la revista International Living (2019), Costa Rica es el segundo mejor lugar para retirarse en el final de una vida laboral productiva, siendo Atenas una de sus principales opciones dentro del territorio nacional gracias a un clima constante, su ubicación estratégica entre la capital y las playas del Pacífico, su ambiente semirural y sus bajos índices de delincuencia.

Este tipo de clientes acude principalmente en las mañanas cuando hay poca afluencia de clientes, pues desean hacer sus rutinas a su ritmo y además iniciar el día con una buena dosis de ejercicio.

Por ello tras analizar el perfil de los clientes que actualmente acuden a CAFI Atenas GYM más información del perfil del consumidor tomada como referencia de la encuesta realizada, el segmento de mercado meta quedaría desglosado de la siguiente forma:

### **Geográficos**

- Región: Semirrural

### **Demográficos**

- Edad: 26 – 35 años
- Ingreso: 350 mil colones en adelante
- Género: Hombres (53%) y Mujeres (47%)
- Escolaridad: Universitaria
- Ciclo de vida familiar: Joven – Soltero (a)
- Clase social: media, media-baja
- Ocupación: Profesional, semiprofesional

### **Psicológicos**

- Personalidad: Persona activa, energética, determinada.
- Estilo de vida: Medio saludable, en búsqueda de mejorarlo.
- Valores: Respetuoso y responsable.

### **Conductuales**

- Beneficios deseados: Opción de ejercicio rápido y disponible en el horario deseado, amplia variedad de máquinas, rutina de ejercicios, seguimiento a progreso físico.
- Tasa de uso: 2 - 3 veces por semana

#### **4.8. Análisis del entorno**

En este apartado se analizará la posición de la empresa con respecto al entorno que la rodea, para así entender el contexto del que forma parte y qué factores relacionados inciden dentro de su operación.

Para este estudio del entorno se estará utilizando el método PESTEL que como se detalló en el marco teórico, consiste en un análisis de los seis principales factores del entorno los cuales son el Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

##### **4.8.1. Factor Político**

En el nivel político, CAFI Atenas GYM al estar en Costa Rica se encuentra en una nación soberana y democrática que, según el Índice de Democracia publicado por The Economist Intelligence Unit (2019), es la vigésima democracia más plena del mundo gracias al apoyo público hacia este tema, lo que demuestra el crecimiento como país en temas como participación política, procesos electorales, pluralismo y funcionamiento del Gobierno.

El Gobierno actual cuenta con poco más de un año de gestión al mando del país y ha venido trabajando en resolver temas como estabilización de la economía, déficit fiscal, desempleo, infraestructura, seguridad y descarbonización principalmente.

El Partido Acción Ciudadana, del que forma parte el actual Presidente Carlos Alvarado, logró en primera ronda de las elecciones de 2018 un segundo lugar con un 21% del total de votos, lo que se replicó aún con mayores diferencias en el voto por los candidatos legislativos de esta agrupación, que afectados también por el “quiebre de voto” terminaron siendo la tercera fuerza del parlamento actual.

Esto desencadena falta de apoyo en el nivel legislativo y por ende un constante choque de fuerzas en futuros proyectos en los que otros partidos políticos puedan estar en desacuerdo. Esto lleva a poco avance en proyectos que busquen mejoras a la

economía o al manejo de las finanzas del país, que se ve afectada por intereses políticos.

En el nivel país, es importante mencionar que el Gobierno busca sortear un déficit fiscal que cerró en un 6% en 2018, el cual se busca reducir mediante una política fiscal que incluye entre sus principales acciones un Impuesto de Valor Agregado (IVA) del 13%, el cual impactará directamente a la industria de servicios y salud, incluidos los gimnasios.

A partir del 1 de julio de 2019, ese nuevo impuesto entrará a regir y dependiendo del precio de la mensualidad, la aplicación del IVA puede encarecer hasta en 50 mil colones la anualidad de un centro de ejercicio de esta índole.

Este aumento en el costo de inversión a la hora de hacer ejercicio puede desencadenar en una reducción del número de membresías, ya que los clientes pueden sentir que es un precio muy elevado por este servicio.

En el nivel local, Atenas al igual que el resto de los 82 cantones de Costa Rica se enfrentará pronto a las elecciones municipales en el año 2020. En ella participan tradicionalmente los principales partidos políticos del país como lo es el Partido Acción Ciudadana (PAC), Partido Liberación Nacional (PLN) y el Partido Unidad Social Cristiana (PUSC) al cual pertenece el actual Alcalde Wilberth Aguilar y quien se perfila como favorito para seguir un nuevo periodo.

Positivamente, esta administración al igual que el Concejo Municipal de Atenas, son impulsores del desarrollo económico del cantón y buscan mediante alianzas con la Cámara de Turismo y Comercio de Atenas (CATUCA) el desarrollo constante de iniciativas que propicien un crecimiento empresarial en la zona.

Ejemplo de ello es la celebración anual de la Feria del Clima y de la Feria de Fin de Año donde le abren un espacio en el centro del parque de Atenas un espacio a los empresarios de la zona para que expongan y comercialicen sus productos.

Por ello, una posible continuidad de la administración municipal actual es vista con buenos ojos ante la posibilidad de menos barreras para el crecimiento de los negocios y empresas en este cantón.

#### 4.8.2. Factor Económico

Como se mencionó en el factor político, la economía del país se ha visto afectada por el déficit fiscal del 6% que enfrenta, el cual, mediante medidas de contención del gasto, amnistía tributaria y la recuperación de las inversiones hechas por el antiguo Banco Crédito Agrícola de Cartago se logró evitar al 7.2% de déficit que inicialmente se proyectaba.

A pesar de esto, el país tiene una necesidad de continuar financiándose para seguir operando funcionalmente, por lo que el Estado ha hecho un llamado a la Asamblea Legislativa para la aprobación de un proyecto de ley que permita la venta de eurobonos que inyecten dinero a la economía de la nación.

Gracias a la nueva política fiscal del país y la adición de nuevos impuestos, según el Banco Mundial se espera que el crecimiento de Costa Rica sea de un 2,7% en 2019 y de un 2,8% para 2020 (Flores, 2019). Factores como una mejora en el sentimiento inversionista y un mayor consumo privado son los que se esperan sean los precursores de este crecimiento.

Con respecto de la inflación, Costa Rica tiene un nivel a marzo 2019 de 1,54%, por debajo del meta previsto por el Banco Central de Costa Rica del 2%, al representar una desaceleración de esta medición económica.

Esto quiere decir que, aunque el costo de los bienes y servicios ha crecido en un 1,54%, en realidad es una ventaja para las personas pues tiene impacto en otras variables como ajuste de salarios mínimos y pensiones (Leitón, 2019).

Con respecto de la devaluación de la moneda oficial, el colón, este en 2018 tuvo una devaluación histórica del 7% frente al dólar, la principal divisa que se comercializa en el país. Esto significó pasar de un tipo de cambio en enero 2018 a ₡572,56 a terminar en diciembre 2018 en ₡611,75 (Flores, 2019).

Esto ha afectado las finanzas personales de los costarricenses pues del total de préstamos otorgados en el país, 40% son en dólares y el 71% de las personas responsables del pago de las cuotas ganan en colones. Es así como diferentes

deudores han visto aumentos en sus pagos mensuales de hasta 30 mil colones en comparación al año 2017.

Esto lo afirma Corrales (2018) al decir que:

Ante el aumento en el precio de la divisa, aumenta el riesgo que aumente la incapacidad de pago. Según el gerente del Banco de Costa Rica, en el nivel nacional, la morosidad en préstamos en dólares en el sistema financiero aumentó un 60% en el último año. (párr. 6).

Esto ha llevado a que muchos deudores tengan que hacer acuerdos de pago o pasar sus deudas a colones.

Con respecto del Índice de Confianza del Consumidor, el país tiene un puntaje 34.8 en una escala del 1 al 100 a febrero de 2019. Esto quiere decir que ha mejorado la percepción de los consumidores sobre la economía nacional, pero esta sigue siendo pesimista pues el optimismo se lee por encima de los 50 puntos. (Mayorga, 2019).

Factores como la aprobación de la Reforma Fiscal y el cese de las manifestaciones por los impuestos ayudaron a mejorar la percepción de la situación económica del país y la incertidumbre que la rodea.

#### **4.8.3. Factor Sociocultural**

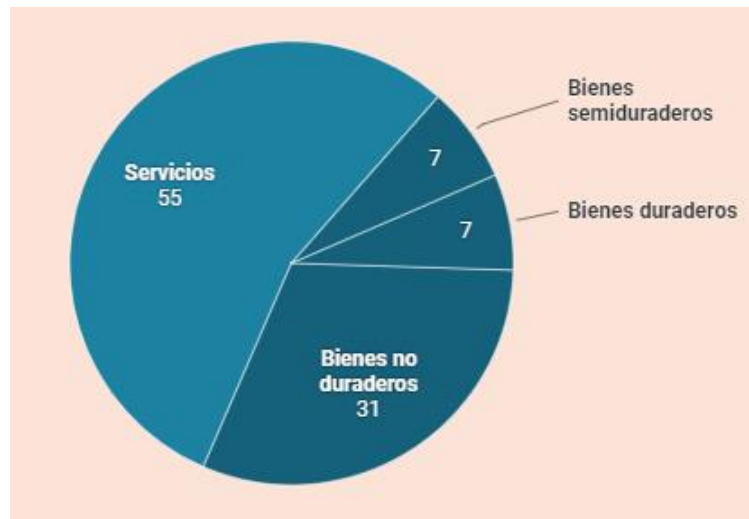
Costa Rica cuenta con un nivel de educación bastante elevado, con una tasa de alfabetización de un 96,8% y un gasto público en educación cercano al 6,4% del Producto Interno Bruto. Además, la educación primaria y secundaria es obligatoria contando con una tasa de bruta de escolaridad en Educación diversificada del 89.3%. (Estado de la Nación, 2017).

Además, según un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) mencionado por Castro (2018), el 23% de los costarricenses entre los 23 y 64 años realizó algún tipo de estudio superior.

Esto quiere decir que los clientes potenciales por lo general son personas con un alto nivel de educación e informados a la hora de tomar una decisión de compra.

Con respecto de los patrones de compra en los hogares costarricenses, ahora el consumo de servicios se lleva la mayor parte de los egresos con un 55%, mientras que gastos de bienes no duraderos como los alimentos representan el 31% de los gastos que tiene un hogar.

Gráfico 10. Composición del gasto en hogares costarricenses en 2017.



Fuente: Abissi (2018, párr.3).

La demanda por servicios no solo ha aumentado por la diversidad de opciones para adquirirlos, sino porque los gustos y preferencias de las personas han cambiado. Además, esto indica que, aunque el ingreso de los hogares aumenta, no necesariamente el consumo de alimentos crece, pero si otro tipo de servicios como vivienda, educación, ejercicio y salud.

Yéndonos al tema de opinión de los clientes, esta es de suma importancia en el mercadeo actual pues es una de las principales fuentes de realimentación para enfocar esfuerzos en las áreas que se debe mejorar.

Esto lo afirma Acosta (s.f.) al decir que:

Para toda empresa, la satisfacción del cliente es tan importante, o más, que los propios beneficios. En el mundo actual, los clientes son capaces de generar corrientes de opinión tan potentes que pueden doblegar la voluntad de los directores de las más importantes empresas mundiales. (párr. 1).



Con respecto de la opinión que se tiene del gimnasio CAFI Atenas GYM se ha corroborado que las opiniones son positivas con respecto del funcionamiento del lugar, sus instalaciones y la oferta disponible de máquinas y ejercicios.

Figura 9. Opiniones de clientes de CAFI Atenas GYM en perfil oficial de Facebook.



Fuente: CAFI Atenas GYM (2019).

Una de las fuentes consultadas para argumentar este dato, fue el perfil de Facebook de esta empresa, en el cual se puede constatar que cuenta con una calificación positiva de 4,8 de 5 puntos posibles, lo que indica la buena opinión que los clientes tienen sobre este centro de ejercicio.

Al cambiar al tema de nivel de ingresos, según la Encuesta Nacional de Hogares (2018) los hogares en Costa Rica cuentan con un ingreso promedio total de ₡1.589.969. Sin embargo, esto cambia de acuerdo con el entorno en el que se encuentre este hogar.

Por ejemplo, si es un hogar urbano su ingreso rondaría los ₡1.149.310, mientras que si se va al otro extremo en un entorno rural el ingreso total promedio es de ₡672,498. Aunque el estudio no se refiere a un entorno semirural, esto permite ver

el rango de ingresos netos que pueden tener las personas que forman parte de un hogar en esta zona.

Para finalizar este apartado social, Costa Rica cuenta con una esperanza de vida de 80,98 años gracias a factores como el acceso directo y en algunos casos gratuito de la salud, educación y seguridad.

#### **4.8.4. Factor Tecnológico**

Con respecto del factor tecnológico, es cada vez más frecuente que este se vea involucrado en el entorno deportivo no solo para tener un seguimiento en tiempo real del progreso de cada sesión, sino para hacer más entretenido la ejecución de una rutina de ejercicios.

Por ejemplo, las nuevas máquinas cardiovasculares suelen contar con sensores de ritmo cardiaco, temporizador para saber exactamente cuánto tiempo se ha realizado un ejercicio e incluso conectores USB para los celulares de los clientes.

Esto lo argumenta Rocfit (s.f.) al mencionar que: “En este entorno, la investigación ha propiciado la aparición de un nuevo equipamiento fitness inteligente que han logrado conectar al usuario con el gimnasio haciendo los entrenamientos más dinámicos, interactivos y personalizados e individualizando el servicio brindado.” (párr. 7).

Otro elemento que se ha visto más frecuentemente asociado al ejercicio son las aplicaciones móviles en los celulares inteligentes, las cuales permiten mantener un seguimiento interactivo de la rutina de ejercicio e incluso se interconectan con relojes inteligentes que miden el balance general físico de una persona cuando realiza ejercicio.

Por último, el manejo de internet y redes sociales es fundamental para llegar a las personas y potenciales clientes que buscan información de un establecimiento. El contar con una estrategia adecuada de mercadeo en este tema puede ayudar a crear

una buena impresión en estos posibles consumidores del servicio y así atraerlos a la oferta de la empresa por encima de los competidores.

#### **4.8.5. Factor Ecológico**

Costa Rica es uno de los miembros del selecto grupo de 20 países con mayor biodiversidad en el mundo, al aportar solo esta nación un 5% del total mundial, por ello la constante preocupación tanto en el nivel gubernamental como social de mantener un país limpio y “verde”.

Ejemplo de ello son los planes Carbono Neutral a 2021 por parte del Gobierno, para así disminuir las emisiones de gases efecto invernadero que contribuyen al cambio climático que aqueja al planeta tierra y cuyos efectos se ven más frecuentemente con el pasar de los años.

En el nivel local, Atenas recientemente en enero de 2019 logró encontrar una solución a una faltante de agua que aquejaba a esta comunidad desde hace más de 20 años. La tónica hasta ese entonces era una distribución sectorizada de agua por intervalos de seis horas entre todos los hogares del cantón.

Finalmente, con la llegada del agua, se ha hecho un llamado para no abusar de la llegada de este recurso y que las etapas de escasez hayan sido un aprendizaje del valor que tiene el agua en el quehacer diario.

Esto ha despertado en los negocios un cuidado por este recurso hídrico y por el ambiente que se ha replicado en CAFI Atenas GYM con medidas como el incentivo a utilizar botellas de agua reciclables o de materiales de fácil reutilización como vidrio o aluminio. Además, se le agrega la iniciativa de no utilizar toallas de papel para limpiar las máquinas de ejercicio, siendo toallas de tela repartidas por todo el gimnasio, la solución a este tema.

#### **4.8.6. Factor Legal**

Al ser un establecimiento privado de comercialización de servicios, CAFI Atenas GYM está sujeto a la regulación local que necesita cumplir un negocio dentro del cantón de Atenas. Entre ellos destacan el pago de impuestos, patentes, seguros de sus empleados ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y demás pagos correspondientes.

En el momento de realizar este proyecto, este negocio se encuentra al día dentro de sus responsabilidades legales para su operación diaria.

Con respecto de temas de salud y seguridad laboral, se han seguido las indicaciones realizadas por el Ministerio de Salud de rotular adecuadamente el establecimiento para posibles casos de evacuación y la compra de los elementos necesarios para atender una emergencia dentro del establecimiento.

Con respecto del tema del salario mínimo, según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2019) y consultas hechas al sitio TuSalario.org (2019) el salario base de un entrenador personal en Costa Rica ronda los ₡453 mil colones.

#### **4.9. Análisis del entorno competitivo según Michael Porter**

Una vez analizado el entorno en el que se desarrolla la CAFI Atenas GYM, es necesario también analizar los factores externos del mercado en el que esta empresa opera.

Por ello, para cumplir con este estudio se decide utilizar el método de las “Cinco fuerzas de Porter”, que como se mencionó en el marco teórico, analiza las principales vertientes que convergen en el comportamiento de la industria.

##### **4.9.1. Amenaza de nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos competidores es alta, pues las barreras de entrada para este tipo de negocios suelen ser pocas. En Atenas, CAFI Atenas GYM es el principal

referente entre las opciones para hacer ejercicio, pero hasta el año anterior no había un competidor directo que representara un peligro para su operación.

A pesar de ello, las pocas barreras de entrada como alto costo de alquiler de locales o inversión considerable para la compra de maquinaria cardiovascular y resistencia, no fueron suficientes para el ingreso de otro competidor con una oferta similar en noviembre de 2018 llamado “Power House”, el cual gana mayores adeptos gracias a su diferenciación con entrenamientos funcionales y manejo de publicaciones constantes en sus redes sociales.

La apertura de nuevos conceptos de ejercicio es una apuesta atractiva en tiempos donde la oferta de los gimnasios va en crecimiento y la competencia se vuelve más agresiva.

Este argumento lo apoya Fallas (2018) al decir que: “Datos de la Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda muestran que hace cinco años había 527 gimnasios, mientras que para el 2017 eran 593, es decir, un crecimiento del 13%.” (párr. 4).

Es aquí donde los gimnasios deben competir mediante una oferta de precios accesibles y más atractivos que los que tiene la competencia y apoyarse en la diferenciación de la oferta que se les brinda a los clientes, que esta a su vez sea un factor decisivo en la compra de los consumidores potenciales.

#### **4.9.2. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores de la maquinaria de ejercicio no es alto, pues existe una alta competencia entre ellos, lo cual inclina la balanza de la decisión de compra hacia sus clientes, que en este caso son los gimnasios.

Al ser esta una compra de recambio a largo plazo y de una inversión considerable, los gimnasios deben analizar cuáles máquinas se adaptan mejor a sus objetivos, al plan futuro, a las necesidades de los clientes y sobre todo al presupuesto

que tienen disponible. Por ello, la decisión de adquirir una máquina o no tiene más del lado del peso del comprador.

Con respecto de los proveedores de servicios públicos como agua y luz, que son fundamentales para la operación de un gimnasio, su nivel de poder se vuelve alto pues el negocio depende de los precios que las autoridades reguladoras decidan es el adecuado para ellos, además de la disponibilidad de estos recursos por parte de las entidades autónomas que las comercializan.

#### **4.9.3. Poder de negociación de los compradores**

En el sector deportivo y de salud en el que desarrollan sus operaciones los gimnasios, el poder de negociación de los clientes es alto pues este servicio aún no se considera de primera necesidad y se puede prescindir de él fácilmente.

Agregado a esto, existe una alta oferta de opciones para ejercitarse y pocas barreras de salida para los clientes, por lo que cambiarse de una opción a otra suele ser una decisión fácil para los consumidores.

Los clientes por lo general son personas activas, con poco tiempo y sensibles al precio en este tipo de servicios, lo que ha llevado al surgimiento de nuevas opciones de suscripción como “el pago por uso” y los gimnasios de bajo costo.

Es por ello que se depende mucho de la preferencia de los clientes, pues en ellos está el poder de adónde deciden invertir su dinero a la hora de ejercitarse y debido a la naturaleza de este tipo de negocios, la fidelización es un tema clave para mantener ingresos constantes.

#### **4.9.4. Amenaza de los sustitutos**

Consiste básicamente en cualquier otra forma de hacer ejercicio o deporte, ya sea en instalaciones abiertas o cerradas, públicas o privadas.

En el caso del mercado deportivo en Atenas, se pueden desglosar varias opciones entre las que se encuentran clases de zumba en el salón comunal de la Cruz Roja de Atenas, todos los lunes, miércoles y viernes en tres sesiones: 7 a.m., 8:20 a.m. y 4:30 p.m.

Cada una de estas clases tiene un costo de ₡1.000 por persona.

Otro sustituto son los campos de fútbol sintéticos conocidos como "Fut 5". En Atenas existen al menos siete de estos campos a lo largo del cantón, uno en Barrio Jesús, uno en Sabana Larga, uno en Santa Eulalia y cuatro en el distrito central.

El costo por una hora ronda entre los 6 mil a 12 mil colones, que, al ser dividido entre el mínimo de 10 jugadores necesarios para cada uno de estos partidos, el costo por persona es de ₡600 a ₡1.200.

Por otra parte, un sector de la población ateniense utiliza las canchas de baloncesto y voleibol de playa del Comité Cantonal de Deportes de Atenas para ejercitarse, pero este número es reducido a un pequeño grupo de personas.

#### **4.9.5. Rivalidad entre competidores existentes**

Al analizar específicamente el sector de Atenas, Alajuela donde está ubicado el Centro de Acondicionamiento CAFI GYM, este establecimiento cuenta con cuatro competidores principales. La descripción de cada uno se hace mediante la observación realizada por la visita de a cada uno de estos sitios hecha por el investigador de este proyecto.

##### **Power House**

Primeramente, se encuentra *Power House* cuya apertura en noviembre de 2018 generó gran expectativa gracias a su campaña en redes sociales. Este gimnasio se ubica a 400 metros de CAFI Atenas GYM y es actualmente su principal competidor pues es el que tiene una oferta más similar entre el resto de los oferentes.

Este gimnasio cuenta con alrededor de 20 máquinas cardiovasculares y de resistencia disponibles para hacer ejercicio, además de un salón para clases especializadas como Yoga, Pilates, Cardio Dance. Agregado a esto, cuenta con una sección específica para entrenamiento funcional el cual es utilizado durante las clases especializadas disponibles durante la semana.

Al igual que CAFI Atenas GYM, este nuevo gimnasio, Power House, es de los centros de ejercicio más reconocidos a la hora de preguntarle a los atenienses si conocen el nombre de algún gimnasio en el cantón.

### **Personal Fitness**

Luego entre los competidores destaca *Personal Fitness*, el cual se ubica contiguo a la Cruz Roja de Atenas en el distrito central de este cantón.

Personal Fitness ofrece el servicio de gimnasio con base en entrenamiento funcional, el cual consiste en la elaboración de rutinas multiarticulares, las cuales se trabajan en sesiones grupales y de acuerdo con la condición física de los asistentes se establece la intensidad, velocidad y esfuerzo de los ejercicios.

Este gimnasio cuenta con una gran variedad de equipo necesario para realizar entrenamientos funcionales, como mancuernas de diferentes pesos, colchonetas, obstáculos, cuerdas TRX, bancas, bolsa de boxeo, balones medicinales y balón suizo.

A pesar de su oferta diferenciada, la competencia con CAFI Atenas GYM aún no es del todo directa pues Personal Fitness es un negocio en etapa de crecimiento.

### **Prados Cross Training**

Este gimnasio cuenta con una metodología diferente a CAFI Atenas GYM, sin embargo, es competencia directa pues la clientela fiel a esta opción la toma como su principal opción para ejercitarse e invierte en este establecimiento de forma mensual.



Prados Cross Training trabaja mediante una filosofía llamada “menos es más” al argumentar que buscan ofrecer una oferta de ejercicios con menos máquinas estacionarias y más con equipo de entrenamiento libre como Cables TRX, mecatres de entrenamiento, barras de peso fijo, maletines para peso, cables, ligas, argollas, llantas de chapulín, trineos de peso, lianas y bolas medicinales.

Esta opción toma también como eje central el entrenamiento funcional y la técnica Crossfit las cuales son desarrolladas a través de las 12 estaciones con las que cuenta este complejo, cuyo uso de estas varía de acuerdo con la edad y resistencia física de los miembros.

Otra modalidad ofrecida por este gimnasio es el Entrenamiento Militar, el cual consiste en un programa de ejercicios intensos con gran velocidad, el cual sus encargados aseguran ayuda a quemar grasa rápidamente y su vez aumentar el tono muscular.

Este ejercicio es ofrecido a personas desde jóvenes hasta adultos a mediana edad y los programas a impartir están diseñados para ser accesibles a usuarios principiantes como expertos.

### **Gimnasio Dermalife**

Este gimnasio se encuentra a 50 metros del cementerio de Atenas en el distrito central, en un edificio propio en el cual cuentan con máquinas fijas y de peso libre.

Gimnasio Dermalife cuenta con una leve similitud a CAFI Atenas GYM pues tiene una oferta de máquinas estacionarias y equipo para ejercicios de peso muerto, eso sí, más reducida en el número de máquinas.

El local cuenta con siete máquinas de ejercicios y brazos, tres bicicletas de spinning y un espacio con tres colchonetas para ejercicios abdominales.

#### 4.9.6. Factores Principales de Éxito (FPE)

Una vez analizadas las cinco fuerzas de Porter que influyen en el nivel externo, es recomendable hacer un estudio de los Factores Principales de Éxito (FPE) que permitan conocer a largo plazo qué elementos pueden incidir en el suceso de una empresa.

Esto lo confirma Thompson et al. (2012) al mencionar que: “Los FPE, por su misma naturaleza, son tan importantes para el éxito competitivo futuro que todas las empresas de la industria deben prestarles gran atención, o se arriesgan a rezagarse o fracasar.” (p. 82).

El análisis propuesto de estos FPE tocará cada una de las cuatro áreas de gestión de empresas fundamentales para la operación de un negocio, ya que en conjunto son garantes del éxito de esta y su permanencia en el tiempo.

Estos factores se dividen en Financieros, Relación con los clientes, Relación con los procesos y Relación con la gente.

- Factores principales de éxito financieros
  - Incremento en capital de inversión
  - Publicidad efectiva e incremento en ventas
- Factores principales de éxito relacionado con los clientes
  - Aumentar la cartera de clientes
  - Volumen de negocio y expansión
- Factores principales de éxito relacionado con los procesos
  - Sistema de suscripción y pago electrónico
  - Procesos de gestión interna
- Factores principales de éxito relacionado con la gente
  - Personal capacitado en servicio al cliente
  - Personal con conocimiento en educación física

Una vez definidos estos factores se procede al análisis de CAFI Atenas GYM y su situación actual respecto a estos. De igual forma, se estudia y compara tanto con su principal competidor “Power House” y el promedio de la industria.

La calificación de estas tres vertientes se realiza con base en la siguiente escala de valoración.

Tabla 4. Escala de valoración de Factores Principales de éxito.

Escala de valoración	
1	No existe gestión actualmente
2	Nivel de conceptualización y diseño de acciones
3	Desarrollo de acciones
4	Implementación y control de acciones
5	Está a nivel de buenas prácticas
6	En proceso de mejora continua
7	Mejores prácticas

Fuente: Elaboración propia (2019)

Luego se detalla el resultado del análisis realizado, el cual muestra las valoraciones tanto de CAFI Atenas GYM como de su competidor principal con respecto de cada uno de los FPE y sus posiciones en comparación con la industria.

Figura 10. Análisis de los factores principales de éxito y comparación con la competencia.

	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	CAFI Atenas GYM	Competencia	Competencia	
Financiero	1	Incremento en capital de inversión	3.00	3.00	4.00
	2	Publicidad efectiva e incremento en ventas	2.00	3.00	4.00
Clientes	3	Aumentar la cartera de clientes	2.00	3.00	4.00
	4	Volumen de negocio y expansión	2.00	3.00	4.00
Procesos	5	Sistema de suscripción digital y pago electrónico	1.00	3.00	5.00
	6	Procesos de gestión interna	2.00	2.00	4.00
Gente	7	Personal capacitado en servicio al cliente	3.00	3.00	4.00
	8	Personal con conocimiento en educación física	4.00	4.00	4.00
		3.17	4.00	5.50	Promedio

Fuente: Elaboración propia (2019)

Como se puede ver en la tabla anterior, CAFI Atenas GYM a pesar de ser el líder histórico del mercado en Atenas y de ser una de las principales opciones entre clientes potenciales, se encuentra por detrás no solo del promedio del mercado, sino de su principal y más reciente competidor, Power House.

Las diferencias más notorias se dan en los apartados de publicidad efectiva, aumento de cartera de clientes, sistema de suscripción digital y pago electrónico en los cuales Power House lo aventaja por lo general en 1 o 2 puntos.

Parte de esta notoria diferencia se da por la estrategia competitiva agresiva con la que entró este nuevo competidor, el cual necesita adentrarse y colocarse rápidamente en el mercado. Agregado a esto, las pocas barreras de entrada en conjunto con la falta de un plan de contingencia a estos escenarios por parte de CAFI Atenas GYM le ha permitido colocarse levemente en una mejor posición competitiva.

Al enfocarse punto por punto, se puede observar que en el ámbito financiero ambos realizan constantes inversiones, no tan fuertes como dicta la industria, pero se mantienen cerca. Sin embargo, en el punto de inversión en publicidad efectiva e incremento de ventas al atraer clientes por esta iniciativa, Power House se ha ido arriba al mantener una constante actualización en sus plataformas de comunicación.

En el apartado de clientes, al ser Power House el competidor nuevo e innovador con una simple oferta diferente a lo acostumbrado, ha logrado ganar un gran número de clientes en poco tiempo, mientras que CAFI Atenas GYM mantiene un crecimiento moderado, pero este es más orgánico que incitado por iniciativas gestionadas desde lo interno.

Con respecto a procesos en el tema de sistema de suscripción digital y pago electrónico, CAFI Atenas GYM se mantiene rezagado al solamente cobrar las membresías en efectivo, mientras que su competidor además de esta opción permite hacer el pago mediante tarjeta de débito o crédito.

Como se puede ver en la encuesta analizada en los primeros puntos de este capítulo de resultados, las personas prefieren cada vez más métodos digitales y electrónicos que les brinden comodidad a la hora de cumplir con esta responsabilidad.

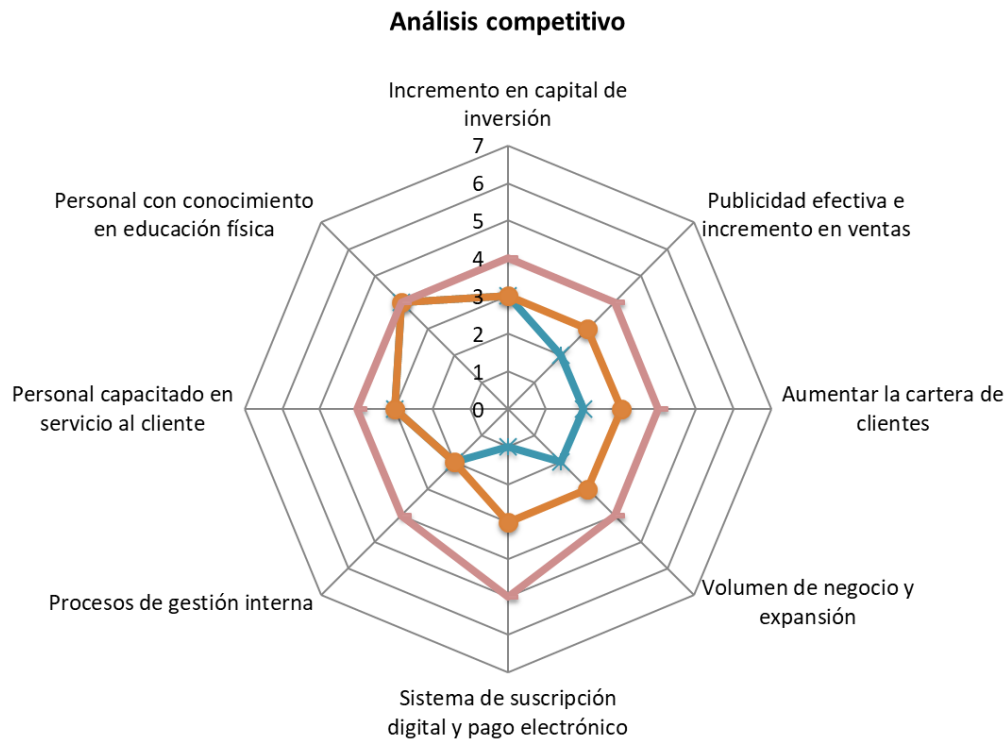
Además, en el tema de procesos internos se vienen diseñando acciones, pero su ejecución no suele ser del todo completada.

Por último, en el apartado de gente la industria dicta que las personas involucradas en la operación de un gimnasio deben implementar y tener un claro control de acciones con respecto a sus conocimientos tanto en servicio al cliente como en educación física.

Ante estas variables, tanto CAFI Atenas GYM como Power House se mantienen a un nivel similar, pues la tónica no solo en estos establecimientos sino en el resto de los gimnasios suele ser de un término medio en servicio al cliente y los esfuerzos más enfocados en el conocimiento de la disciplina física.

El siguiente gráfico permite visualizar lo expuesto de una forma más comprensible con respecto a la comparación entre los resultados encontrados entre CAFI Atenas GYM, su principal competidor y los niveles de la industria.

Gráfico 11. Análisis de los factores principales de éxito y competencia.



Fuente: Elaboración propia (2019)

#### **4.10. Análisis Interno**

Una vez analizado el entorno y el contexto externo que rodea a CAFI Atenas GYM como empresa, es necesario estudiar el enfoque interno de esta organización comercial. Primeramente, se hará un detalle de los recursos y capacidades con los que cuenta este negocio y luego se procederá a realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para así visualizar claramente el contexto interno de CAFI Atenas GYM.

Este análisis interno tiene como norte encontrar las ventajas competitivas de esta empresa y su situación actual desde adentro.

##### **4.10.1. Recursos y Capacidades**

En este apartado se analizarán los recursos y capacidades que tiene CAFI Atenas GYM para mantener sus operaciones dentro del mercado de los gimnasios y centros de acondicionamiento físico en Atenas.

Este análisis permitirá conocer las fuerzas actuales como empresa y los puntos en los que hay potencial de crecimiento para lograr mantenerse como líder del mercado.

###### **4.10.1.1. Recursos físicos**

Los recursos físicos con los que cuenta CAFI Atenas GYM son las instalaciones del gimnasio, por las cuales se paga un alquiler a los dueños del Centro Comercial La Bomba y la maquinaria para ejercicios cardiovasculares y de resistencia las cuales sí son propiedad de esta organización.

A pesar de que la empresa no cuenta con instalaciones propias, se cuenta con un acuerdo de alquiler con la administración del inmueble desde hace varios años, lo que ha permitido una relación de cordialidad entre ambas partes que ayuda a mantenerse en esta ubicación estratégica.

#### **4.10.1.2. Recursos financieros**

Con respecto de los recursos financieros con los que cuenta CAFI Atenas GYM, la empresa cuenta con buen margen de ganancias con respecto a sus gastos de operación.

Este margen positivo permite tener recursos necesarios para posibles futuros planes de acción que se deseen aplicar con miras de mejorar la promoción del negocio y su funcionamiento.

Estos elementos se detallarán más adelante en el apartado de análisis financiero.

Un tema importante por destacar es el nivel bajo de compromisos o deudas a corto plazo que tiene la empresa, lo que a su vez replica en su cumplimiento con las cargas sociales estipuladas por la ley y el pago de salarios al día a sus colaboradores.

#### **4.10.1.3. Recursos tecnológicos**

Entre los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa, se cuenta con un ordenador personal que permite llevar un control interno de los clientes, sus fechas de pago y la programación de las citas de control y revisión a estos.

La empresa cuenta con una licencia personal de Microsoft Office a nombre de los dueños de CAFI Atenas GYM que permite hacer uso de aplicaciones como Excel, Outlook para el cumplimiento de las tareas anteriormente mencionadas en este punto.

Además, este paquete de programas cuenta con diferentes herramientas de productividad que permitirían una mejora en el funcionamiento interno de la empresa.

Agregado a esto, mediante este ordenador se realizan parte de las publicaciones en los perfiles en redes sociales con los que cuenta la empresa actualmente.

Otro recurso tecnológico que utiliza CAFI Atenas GYM es la plataforma WhatsApp a través de un teléfono celular exclusivo de la empresa. Mediante este

instrumento y la plataforma en línea mencionada, se les recuerda a los miembros activos del gimnasio su próxima fecha de pago.

Por el momento no se cuenta con otro proceso definido respecto del uso de herramientas tecnológicas.

#### **4.10.1.4. Recursos organizacionales**

Con respecto de los recursos organizacionales la empresa solo cuenta con un orden de jerarquía establecido orgánicamente, en el cual destacan los dueños de la empresa Luis Diego Céspedes y Paola Lara como los líderes de la organización y debajo de ellos el resto de los colaboradores, desde entrenadores hasta misceláneos.

La empresa no cuenta con documentos físicos o tangibles con respecto de su organización, ni con manuales de procesos oficiales.

Tampoco se cuenta con un plan de negocio o de mercadeo definido para la promoción del negocio.

#### **4.10.1.5. Activos humanos y capital intelectual**

CAFI Atenas GYM cuenta con dos encargados principales, los cuales son sus dueños. El equipo de trabajo lo conforman 10 colaboradores más que se representan por dos recepcionistas, seis entrenadores (fijos y de clases especializadas) y dos misceláneas.

Los dueños de esta empresa cuentan con estudios universitarios en Ingeniería Industrial y Educación Física, además de una amplia experiencia en el sector deportivo y del ejercicio.

Por su parte los entrenadores cuentan con estudios en Educación Física, el cual fue un requisito fundamental para su contratación. Esto brinda seguridad y certeza a la hora de hacer las mediciones de seguimiento a los clientes y el desarrollo de las



rutinas de ejercicio progresivas en miras de alcanzar las metas de cada uno de los miembros del gimnasio.

Los colaboradores de CAFI Atenas GYM cuentan solamente con el conocimiento y habilidades académicas y profesionales que obtuvieron mediante sus diferentes procesos de preparación previos a su integración al gimnasio. En la actualidad, no se han aplicado capacitaciones en temas como servicio al cliente o se ha desarrollado algún programa que incentive a los miembros de su equipo de trabajo a continuar en una formación profesional continua.

Algunos por decisión propia deciden realizar esta preparación, pero luego de una iniciativa personal.

El capital de CAFI Atenas GYM se conforma por la experiencia que sus dueños y colaboradores tienen con respecto al negocio que manejan.

#### **4.10.1.6. Marcas e imagen de la empresa**

El nombre CAFI Atenas GYM es la única marca propiedad con la que cuenta la empresa. La imagen de la empresa fue diseñada en su totalidad por los antiguos propietarios del gimnasio y se decidió adoptarla cuando la actual administración tomó el control de la compañía.

La imagen y marca CAFI Atenas GYM es propia y no pertenece a alguna franquicia.

#### **4.10.1.7. Relaciones comerciales**

En el tema de relaciones comerciales, la empresa no cuenta con alguna alianza estratégica con otro negocio de la zona que incida en el desarrollo de su operación.

Ocasionalmente, se logran acuerdos con otras empresas para que sean patrocinadores de actividades de ejercicio especiales con las que se intenta empíricamente atraer nuevos clientes al gimnasio. Por lo general, las empresas que

se involucran en este rol de patrocinio son Lukas Shoes (zapatería), Nueva Imagen (Centro de belleza), Ecodent (Consultorio Dental), Óptica Centro Visual (Clínica Oftalmológica), entre otros.

Estos negocios perceptivamente cuentan con un nivel de ingresos aceptable que les permite patrocinar estos eventos a cambio de exposición en las redes sociales del gimnasio y durante las actividades realizadas.

Estas actividades no tienen una frecuencia definida y se hacen por percepción de la administración, por lo que estos acuerdos no suelen ir más allá de la conclusión de la actividad.

#### **4.10.1.8. Cultura empresarial**

Actualmente la empresa no cuenta con una cultura empresarial definida. Se busca la aplicación de valores como el respeto y la responsabilidad entre los colaboradores de la empresa.

Lo que se podría denominar una aproximación a cultura empresarial es el resultado orgánico de la interacción entre los integrantes de la empresa.

#### **4.10.2. Análisis FODA para CAFI Atenas GYM**

Este análisis busca recalcar cuáles son las fortalezas y debilidades de CAFI Atenas GYM como empresa y cuáles oportunidades y amenazas se encontrará en el mercado que desea seguirse desarrollando.

##### **4.10.2.1. Fortalezas**

- Ubicación estratégica
- Seis ofertas de membresía
- Gimnasio con más antigüedad y más reconocido
- Cuenta con 50 máquinas de ejercicio

- Programa especial de pérdida de peso
- Amplios horarios
- Abierto todos los días
- Equipo de trabajo expertos en actividad física
- Seguimiento personalizado a cada cliente
- Buen ambiente laboral

#### **4.10.2.2. Oportunidades**

- Clientes potenciales en crecimiento, buscan cada vez más opciones para mejorar salud
- Se puede mejorar comunicación digital
- Alianzas estratégicas con vendedores de productos deportivos
- Ampliar oferta de productos
- Potenciar segmentos de mercado fuertes

#### **4.10.2.3. Debilidades**

- Presencia en redes sociales no es constante
- Carece de estrategia de promoción definida
- Pago de mensualidad únicamente en efectivo
- Falta de alianzas comerciales

#### **4.10.2.4. Amenazas**

- Surgimiento de posibles centros de ejercicio de otras disciplinas
- Crecimiento en espacio de competidores actuales
- Difícil determinar comportamiento de mercado futuro
- Aplicación de Impuesto de Valor Agregado que gravará en un 13% los servicios de gimnasios en el país

#### 4.11. Análisis Financiero

En este apartado se analizará el estado financiero de la empresa CAFI Atenas GYM relacionado con los puntos anteriores del análisis interno, con el fin de descubrir su capacidad como organización para hacerle frente al mercado en el que se desarrolla y su posibilidad de perdurar en el tiempo.

Para el presente estudio se toma como referencia los datos financieros del año 2018, correspondientes a Estados de Resultados, Ventas, Inventarios, entre otros.

A modo de realizar este análisis financiero de una forma más comprensible, se procederá a la ejecución de las principales razones financieras que se asocian a este tipo de negocio que se desarrolla en la industria de servicios. Estas razones se detallan en la fundamentación teórica de este documento.

Los montos indicados en los siguientes puntos se muestran en Colón Costarricense (CRC).

##### 4.11.1. Razones de rentabilidad

En este apartado se medirán las razones de rentabilidad que buscan conocer si la empresa está generando las ganancias necesarias para mantener su operación en funcionamiento y con beneficios esperados para su plan de perduración en el tiempo.

##### 4.11.1.1. Margen de utilidad operativa o bruta

$$\frac{\text{Ingresos por ventas} - \text{Costos de bienes vendidos}}{\text{Ingresos por ventas}}$$

De acuerdo con los datos financieros de CAFI Atenas GYM esto se representaría de la siguiente forma:

$$\frac{64,965,697 - 51,540,000}{64,965,697}$$

El resultado de esta operación es 0.21, que al multiplicarse por 100 representa un 21% de margen de utilidad bruta u operativa, ya que al ser un servicio se toma como referencia los gastos de operación al no existir un coste por bien.

CAFI Atenas GYM cuenta con gastos de operación altos, lo que implica que este margen no sea mayor debido a que para continuar operando funcionalmente debió hacer uso del 71% de sus ventas. Entre los principales rubros que elevan estas cifras de gastos de operación se encuentran los salarios del equipo de trabajo y el alquiler del local.

#### 4.11.1.2. Margen de utilidad neta

$$\frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Ingresos por ventas}}$$

De acuerdo con los datos financieros de CAFI Atenas GYM esto se representaría de la siguiente forma:

$$\frac{10,740,558}{64,965,697}$$

El resultado final sería de un 17% de utilidad neta la cual es positiva, pues quiere decir que el negocio se mantiene en números negros y cuenta con un monto aceptable para continuar haciendo mejoras alrededor del negocio.

A pesar de esto, existe un mayor potencial para ampliar este margen mediante la reducción de costos e implementación de planes de operación y mercadeo formales, que permitan enfocar los recursos a mano de una forma más planificada y que brinde en un corto plazo resultados más positivos en el ingreso por ventas.

#### 4.11.1.3. Rendimiento sobre activos

Utilidades después de impuestos + Intereses

Activos totales

De acuerdo con los datos financieros de CAFI Atenas GYM esto se representaría de la siguiente forma:

10,740,558 + 0

32,600,000

El resultado de esta operación es de un 33%, lo cual indica que este indicador tiene un porcentaje positivo, pues la inversión en su momento alta en la compra de equipos de ejercicio cardiovascular y resistencia está dando los frutos necesarios para sacar un rendimiento efectivo y que puede ayudar a la perduración de este negocio.

#### 4.11.2. Razones de liquidez

Este apartado muestra la capacidad de liquidez de CAFI Atenas GYM con respecto a su estado financiero. Es importante recordar que esta empresa se maneja en el mercado de servicios y por ende se detallan las razones financieras de este tipo acordes con los datos obtenidos.

##### 4.11.2.1. Razón del circulante

Activos circulantes

Pasivos circulantes

De acuerdo con los datos financieros de CAFI Atenas GYM esto se representaría de la siguiente forma:

16,575,697

6,885,139

Al realizar este cálculo, la razón del circulante es de 2.41 el cual indica que la empresa cuenta con los recursos suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo poco más de dos veces según sus pasivos circulantes.

Según expertos, para que este indicador sea aceptable debe estar entre 1 y 2, por lo que este resultado para CAFI Atenas GYM es positivo pues da confianza a sus acreedores de poder hacer frente a las responsabilidades financieras.

#### **4.11.2.2. Capital del trabajo**

Activos circulantes – Pasivos circulantes

De acuerdo con los datos financieros de CAFI Atenas GYM esto se representaría de la siguiente forma:

16,575,697 - 6,885,139

El resultado final de esta operación es de ¢9.690.558 lo cual indica que CAFI Atenas GYM cuenta con suficiente efectivo disponible para las operaciones diarias, tanto para pagar sus pasivos corrientes en caso de ser necesario, como para hacer frente a futuros planes de expansión y financiamiento.

#### **4.11.3. Razones de apalancamiento**

Mediante el análisis de las siguientes razones financieras se pretende determinar si la empresa tiene una oportunidad de apalancamiento de acuerdo con sus deudas. Se toma en cuenta las razones que se pueden estudiar en base a los datos obtenidos de la organización.

#### 4.11.3.1. Razón deuda – activos

Pasivo Total

---

Activo Total

De acuerdo con los datos financieros de CAFI Atenas GYM esto se representaría de la siguiente forma:

14,570,278

---

49,325,697

La razón deuda – activos de la empresa es de 29.54% lo que indica que la empresa tiene un endeudamiento no tan elevado, que le permitiría hacerle frente rápidamente si es necesario cerrar la operación. Sin embargo, debido a los resultados positivos, se puede ver que la empresa aún cuenta con un margen financiero para obtener nuevos financiamientos si es requerido.

#### 4.12. Interpretación de resultados

Una vez realizados los diferentes análisis detallados en este capítulo, se procede a argumentar los resultados obtenidos para comprender la relación entre ellos, lo que dará una base clara para luego proceder a la redacción de las conclusiones y recomendaciones finales de este proyecto.

Primeramente, se nota que las personas en la actualidad suelen hacer más ejercicio y con mayor frecuencia. A pesar de no ser un servicio considerado esencial entre los gastos que hace una persona, el mayor acceso a información sobre enfermedades crónicas y el deseo de verse mejor llevan a las personas a realizar ejercicio.

Por lo estudiado, las personas suelen hacer ejercicio en casa o salen a correr, pues representa un costo mínimo económico y cumplen con su meta de ejercitarse. Sin embargo, aquí una buena campaña de información y promoción podría atraerlo hacia otras opciones más formales para hacer ejercicio.



En caso de que estas personas sean convenidas y decidan inscribirse a uno de estos establecimientos, preferirá hacer sus pagos de forma mensual y preferiblemente en efectivo mediante pago de tarjeta. El efectivo prevalece a pesar del crecimiento tecnológico, pero introducir otros métodos electrónicos es necesario en miras al mundo digitalizado que se visualiza a corto plazo.

Con respecto de las nuevas tendencias de ejercicio, según lo analizado se observa una mayor anuencia a la práctica de ejercicios funcionales, pues su similitud a los movimientos cotidianos, sus sesiones cortas y fáciles de ejecutar suelen lograr un mayor atractivo entre el resto de las opciones.

Los programas HIIT también tienen una preferencia aceptable, levemente menor que los entrenamientos funcionales, debido a su naturaleza de series de ejercicios rápidos, cortos y efectivos. Su conocimiento general es básico, pero lo suficiente para ser aceptado.

Por el contrario, el Crossfit cuenta con una poca preferencia que se vio en los resultados de la encuesta, pues se percibe como un ejercicio altamente exigente y generador de lesiones. Si se desea su implementación, es necesaria una campaña de información agresiva que muestre sus beneficios más allá de los mitos existentes en los clientes potenciales.

Con respecto de la implementación de este tipo de entrenamientos, el funcional y programas HIIT suelen ser más cómodos en inversión debido a su enfoque más dedicado al cuerpo que a las herramientas para ejercitarse. El Crossfit tiene una inversión un poco más elevada debido a las licencias necesarias para su ejecución, pero son montos aceptables para un negocio que busca recuperar su inversión en corto plazo.

Con respecto a las acciones que toman las personas que desean vivir un estilo de vida saludable, destaca primeramente la alimentación, la cual según lo analizado es fundamental para el desarrollo de una vida balanceada, pues es el combustible necesario para el cuerpo y para que este pueda ejercitarse y operar funcionalmente.

La alimentación va de la mano del ejercicio y viceversa, por lo que si uno falla los resultados en el otro no serán los esperados.

Los ejercicios físicos por su parte deben buscar ser dinámicos, prácticos y efectivos con respecto de las necesidades de los clientes actuales. Las personas saben que necesitan hacer ejercicio para estar saludables, pero desean que estas actividades sean entretenidas y que brinden resultados visibles que los hagan sentirse satisfechos ante el sacrificio realizado.

Los beneficios que esperan los clientes al buscar una vida saludable van más allá de estar físicamente bien, sino que llegan a niveles emocionales e integrales. Las personas buscan ahora mediante una vida saludable, la satisfacción personal a nivel integral como persona y a nivel estético, acorde con las percepciones sociales.

Otro resultado que se interpreta es el crecimiento de nuevas opciones de suscripción como los gimnasios de bajo costo. Estos, aunque logran un gran atractivo gracias a un precio reducido, aún no cuentan con un fuerte impacto en el cantón de Atenas al no existir una opción similar que compita contra CAFI Atenas GYM. Sin embargo, debe buscarse desarrollar barreras de entrada ante un posible competidor de este tipo.

Por su parte, el pago por uso pasa ser una inclusión necesaria en los gimnasios en miras a retener a los clientes “menos fieles” que buscan invertir no más allá de lo necesario. Es clave empezar a implementar este tipo de negocio para evitar una fuga de clientes y así mantener un flujo de dinero, que, aunque sea mínimo, es mejor que no tenerlo.

Con respecto al entorno que rodea a CAFI Atenas GYM, este se visualiza favorable para el desarrollo del negocio. Sin embargo, ese necesario tener planes ante la pronta aplicación del IVA del 13% a los gimnasios en julio de 2019, el cual impactará directamente las finanzas de la empresa.

Agregado a esto, es necesario también prepararse para posibles cambios con respecto al Colón – Dólar, pues esto podría repercutir en las finanzas personales de los clientes que ante una decisión límite de compra, el gimnasio puede terminar no

siendo un pago necesario para ellos en tiempos de dificultad a la hora de realizar sus gastos.

Con respecto del análisis externo realizado, CAFI Atenas GYM debe tener cuidado de la llegada de nuevos competidores, pues estos pueden llevarse clientes o atraer algunos de los potenciales con simplemente pequeñas diferencias en la oferta. Ejemplo de ello es el caso mencionado de Power House, que con una oferta levemente diferente se logró posicionar como su principal competidor en menos de un año.

Es necesario velar por mantener una oferta atractiva, darse a conocer ante sus clientes potenciales y lograr que estos se decanten por CAFI Atenas GYM en vez de cualquiera de las otras opciones para hacer ejercicio en Atenas.

CAFI Atenas GYM cuenta con múltiples recursos tanto financieramente como operacionales para mantenerse en el mercado como el líder histórico de este tipo de negocios en Atenas, pero si se mantiene en una zona de confort, esto puede pasarle factura luego y su reacción sería tardía.

Esta empresa debe hacer de sus fortalezas la base para mantenerse como líder del mercado y aprovechar las oportunidades que este le presenta, principalmente mediante inclusión de nuevos elementos a su oferta y el desarrollo de alianzas comerciales.

Además, se recomienda el desarrollo de planes formales de operación, definir una cultura empresarial y la creación de un plan de mercadeo que sirva de guía para la promoción que este negocio necesita si desea crecer en ventas.

Por último, la empresa actualmente se encuentra financieramente bien, pero según lo visto y analizado, existe un enorme potencial para que sus números y ganancias sean incluso mayores a mediano plazo. Lograr esto les permitirá una operación mucho más rentable y duradera en el tiempo.

## **Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones**

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos como parte de investigación y su respectiva interpretación, se procede a la argumentación de las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Estas conclusiones y recomendaciones se detallarán en orden a los objetivos específicos de este proyecto.

### 5.1. Conclusiones

Objetivo 1: Diagnosticar cuáles son las tendencias y prácticas realizadas por las personas en miras de una vida saludable

- Las personas que buscan un estilo de vida saludable, deben incorporar una alimentación balanceada como parte de esta, no simplemente una dieta
- Debe existir un orden en el tiempo de comidas, preferiblemente de tres a cinco ingestas diarias
- Se debe tomar al menos dos litros de agua diarios
- Se debe evitar caer en la “trampa del sedentarismo” que evita a las personas tener motivación suficiente para salir a hacer ejercicio
- El ejercicio físico debe ser progresivo de acuerdo con la capacidad de la persona que lo ejecuta hasta que esta práctica se convierta en un hábito
- Los ejercicios físicos independientemente del nivel de dificultad o el método, deben ser seguros, alcanzables, efectivos y motivantes
- La satisfacción personal es fundamental para lograr un estilo de vida saludable, la cual se logra mediante el cumplimiento de logros psíquicos, fisiológicos y estéticos

## Objetivo 2: Definir el segmento meta al cual debe enfocar su promoción CAFI Atenas GYM

- A nivel de género se observa que un 53% de los clientes son hombres, mientras que el restante 47 son mujeres. En la encuesta aplicada a clientes potenciales los porcentajes fueron similares
- La edad promedio es entre 26 a 35 años, seguida por el segmento más joven entre 18 a 25 años
- Las personas de este segmento meta asiste entre dos a tres veces por semana en un horario de 3 p.m. a 8 p.m.
- Son por lo general personas con un grado de escolaridad medio-alto, con títulos universitarios o técnicos
- Cuentan con ingresos económicos mayores a los ₡350 mil, cuyo monto es acorde con la zona semirural según lo analizado
- Son personas por lo general activas y que buscan mejorar su estado físico
- Prefieren las suscripciones con tarifas medias
- Existe un segmento en crecimiento de adultos mayores pensionados que asiste en horas de la mañana

## Objetivo 3: Valorar nuevos modelos de suscripción con mayor preferencia en clientes potenciales

- Existe una mayor preferencia por el pago mensual por una suscripción a un gimnasio
- El pago por uso es preferido entre las nuevas generaciones, por lo general entre 18 a 35 años
- El pago por uso es necesario para mantener a los clientes menos comprometidos
- El efectivo prevalece como el método de pago favorito de los clientes, pero le sigue de cerca el pago mediante tarjeta de débito o crédito
- Se espera una mayor preferencia por métodos de pagos electrónicos y digitales en un mediano plazo

- Los clientes en Atenas prefieren membresías cuyo costo ronde entre los ₡10 mil a ₡20 mil
- Los gimnasios de bajo costo apenas comienzan a entrar al mercado costarricense, pero cuentan con alta preferencia en países de Sudamérica y Europa
- No se prevé incursión de gimnasios de bajo costo en Atenas en un corto plazo

Objetivo 4: Determinar nuevas disciplinas que pueden ser añadidas a la oferta del gimnasio CAFI Atenas GYM

- Clientes potenciales tienen conocimiento bajo o nulo sobre beneficios de las principales nuevas tendencias en ejercicio
- Entrenamiento funcional es la opción más aceptada como nuevo tipo de ejercicio por realizar entre clientes potenciales. Sus ejercicios cortos y sesiones de entrenamiento de 30 a 35 minutos son preferidas por las personas con un estilo de vida agitado y activo
- HIIT obtuvo una aceptación levemente baja en comparación con entrenamientos funcionales, pero sigue siendo positiva
- Crossfit no fue aceptada positivamente entre clientes potenciales en Atenas
- Combinación gimnasio tradicional con entrenamientos funcionales tiene un nivel de aceptación positivo
- Diferenciación en oferta es clave en este tipo de negocios
- Las personas buscan que los entrenamientos sean dinámicos y se salgan de los modelos tradicionales
- Crossfit es un entrenamiento exigente con resultados visibles a corto plazo, cuya inversión para implementación es de mediano costo
- Entrenamientos funcionales y HIIT son de inversión baja pues utilizan mucho de los accesorios y elementos presentes en un gimnasio tradicional
- Ambas opciones brindan resultados físicos notables a corto plazo

Objetivo 5: Diseñar una propuesta de estrategias de mercadeo que coadyuve a la empresa CAFI Atenas GYM a promocionarse e innovar su oferta a nuevos clientes

- No existe un plan de mercadeo formal, lo que implica la pérdida de oportunidades de negocio y un mal enfoque de recursos en promoción
- Promoción del negocio es empírica y no se aprovecha el alcance obtenido orgánicamente en plataformas de redes sociales
- Clientes potenciales desconocen de la oferta del gimnasio a menos que se acerquen a las instalaciones
- Es la empresa líder en el mercado y cuenta con ventajas competitivas como su ubicación, posicionamiento mental en población meta y antigüedad
- No hay una clara alianza estratégica con otros negocios de la zona más allá de actividades esporádicas
- No existe un plan para competir contra nuevos participantes del mercado y saber cómo contrarrestar sus efectos

## **5.2. Recomendaciones**

Objetivo 1: Diagnosticar cuáles son las tendencias y prácticas realizadas por las personas en miras de una vida saludable

- Investigar y analizar nuevas publicaciones realizadas por expertos en las nuevas tendencias y prácticas necesarias para mantener un estilo de vida saludables, para así aconsejar a los clientes del gimnasio
- Realizar un programa de capacitaciones a los miembros del gimnasio en estos temas para que transmitan sus conocimientos a los clientes
- Implementar un apartado de alimentación en las citas personalizadas que se realizan a cada cliente cuando se le actualiza su rutina de ejercicios
- Buscar una alianza estratégica con nutricionistas del cantón que brinden algún tipo de descuento a clientes de CAFI Atenas GYM



Objetivo 2: Definir el segmento meta al cual debe enfocar su promoción CAFI Atenas GYM

- Enfocar esfuerzos en los clientes entre 26 a 35 años y desarrollar estrategias que atraigan más consumidores potenciales dentro de este rango de edad
- Estas estrategias pueden ser trasladadas al siguiente segmento joven que le antecede pues cuentan con características similares
- Estos recursos deben dirigirse por igual tanto a hombres como mujeres, pues, aunque el género masculino predomina en el total de clientes, la diferencia entre ambos no es tan amplia
- Crear un apartado de promoción a mediano plazo para un micro segmento de adultos mayores en el horario matutino, al agregar entrenamientos especiales para ellos, que logre atraer más clientes de este tipo en horas donde normalmente el gimnasio suele estar vacío

Objetivo 3: Valorar nuevos modelos de suscripción con mayor preferencia en clientes potenciales

- Mantener el pago mensual, pero implementar una modalidad semestral como opción a un mejor precio
- Implementar a corto plazo el pago mediante tarjeta de débito y crédito
- Mantener el precio de las membresías más adquiridas por debajo de los ₡20 mil colones
- Mantener una tarifa de uso diario y ofrecerla a los clientes que tengan al menos tres meses de no asistir al gimnasio

Objetivo 4: Determinar nuevas disciplinas que pueden ser añadidas a la oferta del gimnasio CAFI Atenas GYM

- Añadir un programa de entrenamiento funcional dentro de la oferta del gimnasio
- Diversificar la oferta de clases especializadas para las membresías semi-full y full

- Implementar una clase específica de entrenamiento HIIT al menos tres veces a la semana
- A mediano plazo se puede implementar una sección de entrenamiento Crossfit, pero debe estar acompañada de una estrategia de promoción agresiva que informe sobre sus beneficios. De lo contrario, es mejor no implementarla

Objetivo 5: Diseñar una propuesta de estrategias de mercadeo que coadyuve a la empresa CAFI Atenas GYM a promocionarse e innovar su oferta a nuevos clientes

- Crear un plan de mercadeo enfocado en el desarrollo de objetivos, estrategias y tácticas derivadas que al combinarse mediante el marketing mix brinden una guía de cómo dar a conocer la oferta disponible de CAFI Atenas GYM
- Utilizar al máximo los recursos y capacidades con los que actualmente se maneja la empresa para minimizar el mayor número de gastos en la implementación de este plan de mercadeo
- Generar una diferenciación con respecto a los competidores actuales, tanto en oferta como en imagen corporativa y de marca, para dar una percepción fresca y renovada del negocio
- Crear un plan de promoción al aprovechar el alcance positivo logrado orgánicamente en plataformas digitales e inclusión en las nuevas tendencias tecnológicas
- Desarrollo de alianzas estratégicas con otros comercios que impulsen el negocio mediante acciones de promoción
- Establecer las métricas necesarias para poder medir y evaluar el éxito del plan de mercadeo propuesto

## **Capítulo VI: Propuesta**

## **6. Propuesta**

Una vez completado el análisis e interpretación de resultados, así como el detalle de las conclusiones y recomendaciones de este proyecto, se procede a realizar una propuesta de plan de mercadeo para CAFI Atenas GYM con el objetivo de finalmente brindar a esta empresa una guía formal de acciones por ejecutar en miras de aprovechar sus recursos y capacidades para atraer nuevos clientes.

Esta propuesta se propone en una ejecución a 12 meses plazo, con base en la teoría que dicta que los planes de mercadeo es mejor desarrollarlos en periodos de un año y luego proceder a su respectiva evaluación, que dará pie a las actualizaciones necesarias a implementar en el siguiente plan de marketing.

### **6.1. Plan de mercadeo**

Con el objetivo de presentar un panorama más claro de los pasos a seguir en este plan de marketing, este se dividirá entre los cuatro elementos clásicos de la mezcla de mercadeo: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Finalmente establecidos estos apartados, se procederá al desarrollo del pronóstico de ventas resultante de este plan de mercadeo, el presupuesto necesario para su implementación y su método de evaluación y control.

#### **6.1.1. Producto**

##### **Objetivos**

- Renovación de imagen comercial de CAFI Atenas GYM en el segundo semestre del 2019
- Aumento de número de clientes en un 15% con respecto al promedio anual del 2018 en los próximos 12 meses.
- Apertura de nuevos métodos de pago para membresías mensuales

## **Estrategias**

- Rediseño de concepto visual de la marca CAFI Atenas GYM
- Mejoramiento de la oferta de ejercicio en el Centro de Acondicionamiento Físico Atenas GYM
- Ampliación del número de suscriptores a membresías de opción “Básica con rutina” en adelante.
- Atracción de clientes interesados en entrenamiento tipo funcional
- Implementación de pago electrónico mediante tarjeta de débito o crédito

## **Tácticas**

### **Cambio de nombre comercial a solamente CAFI GYM**

Al analizar el nombre CAFI Atenas GYM se observa que cuenta con una longitud de 13 caracteres sin contar espacios, muy por encima del promedio de marketing que dicta que los nombres comerciales deberían tener un máximo de siete caracteres. Lo ideal en este aspecto es recortar su nombre a solamente CAFI GYM pues así se reduce la longitud visual de la marca, es sencillo de recordar y les muestra a nuevos clientes sobre qué se trata el servicio.

Este punto lo argumenta Costa (2016) al mencionar que: “Los nombres siguen el curso natural de las cosas y también evolucionan y se reinventan para aportar frescura y cercanía con el cliente. Autenticidad y simplicidad son dos de las características más valoradas por las grandes firmas.” (párr. 3).

En este caso aunque habría sido más directo solo dejar la palabra CAFI como nombre comercial, es necesario mantener la palabra GYM, pues al realizar una búsqueda en Google solo utilizando el término CAFI el primer resultado que aparece es la Cámara de Fondos de Inversión de Costa Rica (CAFI), mientras que el realizar la misma búsqueda en la plataforma Facebook aunque si aparece CAFI Atenas GYM, también aparece una Iglesia Cristiana de San Pedro de Montes de Oca llamada Iglesia

CAFI Costa Rica, siendo CAFI las siglas de Centro de Adoración Familiar Internacional.

En cambio, al realizar la búsqueda mediante el término CAFI GYM en Google el primer resultado fue la página de Facebook de CAFI Atenas GYM, mientras que en Facebook al ejecutar la misma búsqueda el primer resultado también fue el perfil del actual CAFI Atenas GYM.

La ventaja de acortar el nombre es que además de ser fácil de recordar tiene un alto uso coloquial entre los actuales clientes y pobladores del cantón de Atenas, pues cuando algún cliente le dice a un conocido del gimnasio que va dice simplemente “CAFI”, no el nombre completo. Además, gracias a su ubicación favorable en una de las principales vías de Atenas, la mayoría de las personas lo usan con punto de referencia para dar direcciones y al hacerlo usan el término “CAFI” o “el gimnasio del centro”.

Por ello lo ideal es dejarlo solamente en CAFI GYM, pues son los dos términos con los que las personas los refieren y además ya está implícito por su ubicación que es un gimnasio enfocado en los clientes de Atenas.

Otro punto por el cual es importante renovar el nombre es que la gente tiende a olvidar los nombres de las marcas si estas no hacen algo para atraer la atención de los clientes, por ello marcas como Citibank redujeron su nombre a solo Citi o canales de televisión como National Geographic Channel ahora es solo NatGeo las cuales aplican este método para aplicar en los consumidores un sentimiento de innovación, quienes al ver un cambio en su imagen sienten que el servicio o producto se ha preocupado por ofrecer algo más a lo usual y despertará una curiosidad que puede llegar a ser beneficiosa para la empresa oferente.

Por estas razones, se recomienda aplicar este cambio en el primer trimestre de ejecución de este plan de mercadeo tanto en los elementos visuales a lo interno del gimnasio como en sus perfiles en redes sociales.

Antes de comenzar a aplicarlo, es necesario crear una campaña de expectativa un mes antes a través de redes sociales para así alimentar la curiosidad de los seguidores, clientes actuales y clientes potenciales.

### **Cambio de logo de marca CAFI GYM**

Debido a que se recomienda cambiar el nombre de la marca por CAFI GYM, lo ideal es que esta renovación venga con una nueva imagen en su logotipo, lo cual refuerza la intención de mostrar un servicio novedoso a los clientes actuales y potenciales.

Lo ideal es que este nuevo logo cuente con una combinación de colores que atraiga psicológicamente a los clientes, pues según expertos en el tema, cerca de un 93% de los consumidores consideran importante el color y la apariencia visual en un nuevo producto.

Además, el color adecuado ayuda a incrementar el reconocimiento de marca en un 80%.

Lo ideal es que este nuevo logo cuente con un color predominante entre rojo, negro, azul, verde o naranja. Se recomienda hacer combinaciones de máximo dos colores entre los que se han señalado.

La razón por la que se sugieren estos colores es por lo que a un nivel psicológico significan y se traducen en mensajes subconscientes dentro de los clientes potenciales.

Este argumento lo apoya González (2013) al decir que: “A la hora de diseñar los logotipos de una empresa, los colores nos ayudan a comunicar los mensajes y significados que queremos transmitir. Son una de las formas más poderosas de comunicación no verbal.” (párr. 4).

Por ejemplo, el rojo se asocia con energía, latidos del corazón, movimiento, emoción y pasión. Además, crea un sentimiento de urgencia por tener que ir constantemente al sitio de compra.

Por su parte, el negro se asocia con poder, estabilidad, fuerza y poder, mientras que el azul se asocia con seguridad, confianza en la marca, madurez y calma.

El verde estimula aspectos como salud y erradicación de estrés y el naranja por su parte es asociado con entusiasmo, emoción y optimismo.

Ante esta gama de colores se sugieren las siguientes combinaciones:

- Rojo con bordes negros
- Azul con bordes negros
- Verde con naranja
- Naranja con bordes negros

El diseño de este logo se puede concretar de dos formas, al cotizar con un diseñador o realizar a través de una plantilla gratuita.

Según un sondeo brevemente realizado, las cotizaciones de diseñadores varían desde los \$30 hasta los \$400 aproximadamente.

Esta decisión queda en manos de la gerencia de CAFI GYM. Sin embargo, se recomienda por un tema de costo realizarlo a través de una plantilla gratuita de Adobe Illustrator pues la inversión es mínima y de igual forma se podría lograr un diseño fresco, minimalista y que cumpla con el objetivo de innovar.

Estas plantillas pueden ser descargadas en la página oficial del servicio de diseño libre Freepik y es necesario contar con el software de diseño Adobe Illustrator para modificarla. El proceso de modificación es sencillo y permite entregar un diseño de calidad. (Freepik, 2019).

### **Diversificación en la oferta de clases**

Para atraer nuevos clientes es importante diversificar la oferta del servicio que ofrece CAFI GYM a sus clientes potenciales, por lo que es necesario analizar la inclusión de nuevas disciplinas en las clases grupales a ofrecer.



En este aspecto es importante notar que CAFI GYM ha venido haciendo un buen trabajo al incluir clases altamente cotizadas como las de yoga, una técnica cada vez más buscada entre los clientes de los gimnasios.

Entre las tendencias en fitness destacan dos tipos de ejercicios, entrenamientos funcionales y programas cardiovasculares de alta intensidad.

Programas como HIIT (High Intensive Interval Training) con ejercicios intensos de varios minutos intercalados con periodos breves de descanso ha mostrado un gran crecimiento en el último año, pues brinda un entrenamiento corto y provee los beneficios de una rutina intensa. Además, su popularidad crece por su alta capacidad de quemar grasa y por ser igual de efectivo que el ejercicio en máquinas de cardio.

Otra opción para incluir serían sesiones de Insanity, las cuales tienen un máximo de 60 minutos de ejecución y cuentan con intervalos de descanso cada tres minutos.

Otra disciplina no tan intensa, pero sí muy atractiva es Zumba, cuyas clases son muy cotizadas principalmente por el público femenino y el cual solamente representa el 47% de la clientela promedio de CAFI GYM.

Por último, sería importante analizar la implementación de clases de ejercicios en estructura TRX pues esta técnica atrae por su estilo de entrenamiento funcional.

El implementar estas clases tendría un costo considerable pues se necesita ser un entrenador certificado en las mismas para brindarlas, por ello lo primero es consultar si alguno de los actuales miembros cuenta con alguna de las certificaciones. En caso de que no, se le puede ofrecer a un instructor independiente el espacio en el gimnasio teniendo un acuerdo de que un porcentaje del pago de clase de cada cliente vaya a CAFI GYM por concepto de instalaciones y el restante vaya al instructor.

De esta forma se mantiene el atractivo del nuevo producto a un bajo costo.

### **Ampliación a entrenamiento funcional**

Una de las principales metas administrativas es la ampliación del gimnasio al alquilar el local contiguo a CAFI GYM para así tener un espacio específico para el desarrollo de entrenamiento funcional en este establecimiento.

Esto obedece al auge que este tipo de entrenamientos ha tenido en los últimos años, donde las personas, aunque quieren hacer ejercicio no están interesados en hacer largas sesiones de cardio para perder peso, pues el estilo actual de vida activo no les permite invertir tanto tiempo como antes.

Es por ello por lo que estas sesiones funcionales se han vuelto sumamente atractivas, pues su duración es moderada, se alcanzan los objetivos de salud y se quema grasa.

El contar con una sección especializada en esta disciplina ayudará no solo a atraer consumidores potenciales, sino a llamar la atención de los clientes que actualmente se encuentran en los dos gimnasios de la zona que se enfocan en este tipo de entrenamiento, los cuales tal vez no se sentían atraídos por una oferta de entrenamiento en máquinas estacionarias y se decantaron por estas otras ofertas.

Este nuevo espacio debe ser amplio, que permita a los clientes desarrollar los entrenamientos a plenitud y sin contratiempos. Sus competidores carecen de establecimientos amplios para realizar los ejercicios, por lo que ganarles en este atributo podría inclinar la balanza en favor de CAFI GYM.

Es importante abrir una membresía específica solo para entrenamiento funcional, a un costo reducido para atraer clientes tanto nuevos como de la competencia. Se sugiere un precio de 15 mil colones pues estará a mil colones menos que su competidor cercano en este tipo de entrenamiento, Personal Fitness y a siete mil colones menos que Prados Cross Training.

A su vez habrá clientes que deseen tener membresía que incluya tanto funcional como máquinas estacionarias, por lo que a este tipo de clientes se le podría implementar un cobro mensual entre los 18 mil a 20 mil colones.

Contar con esta opción ayudará a cumplir el objetivo de diversificar la oferta de servicio y a atraer a un segmento que no ha sido del todo atendido y que traerá beneficios a este establecimiento.

### **Introducción de pago electrónico mediante tarjeta de débito o crédito**

Los negocios deben ponerse a tono con las necesidades de los clientes, no solamente en el nivel de producto o servicio, sino tomando en cuenta todas las demás aristas alrededor de ellos, como en este caso la tecnología a la hora de pagar.

Como se ha demostrado, existe una tendencia creciente por realizar pagos mediante tarjeta de débito y crédito en este tipo de negocios, donde suele ser más práctico para algunos clientes cubrir el costo de la membresía mediante este método, que llevar importantes cantidades en efectivo.

Por ello, se recomienda adquirir un datáfono de la entidad bancaria de preferencia de los administradores de CAFI Atenas GYM para así brindar esta opción a sus clientes que deseen realizar el pago de las mensualidades de esta forma.

Los requisitos para la implementación de uno de estos dispositivos varían con respecto al banco elegido para proveerlo. Sin embargo, a modo general los requisitos principales son tres: Estar inscrito en Tributación como contribuyente, presentar la cédula si lo va a obtener bajo modo “persona física” o si es para una empresa debe ser el representante legal de esta, llevar la personería jurídica y el acta constitutiva. (Siu, 2017).

Por lo general, los bancos estatales no cobran membresía por el uso de un datafono, mientras que, en el caso de los privados, algunos realizan un cobro único de 70 mil colones aproximadamente.

Es importante tomar en cuenta que los bancos cobran una comisión por cada transacción realizada a través de estos dispositivos, la cual varía según el tipo de comercio y la actividad realizada. Estas comisiones se manejan entre un rango del 1,5% y el 4% de cada compra pagada por medio del datáfono.

Aunque el cobro de la comisión parezca una pérdida de dinero del pago total recibido, se debe ver el beneficio que trae más allá, pues entre más personas conozcan que se cuenta con este método de pago, más clientes potenciales pueden ver la oferta del gimnasio aún más atractiva y finalmente decantarse por ella para convertirla en su lugar para la práctica del ejercicio físico.

### **6.1.2. Precio**

#### **Objetivos**

- Mantener un precio accesible para clientes actuales en los próximos 12 meses.
- Creación de programa de descuentos que atraiga a un 15% de nuevos clientes con respecto del promedio anual del 2018 en los próximos 12 meses.

#### **Estrategias**

- Evitar reducción de membresía promedio al mantener precio accesible del servicio
- Aumentar oferta de descuentos de forma programada de acuerdo con análisis de ventas para aumentar número de nuevos clientes

#### **Tácticas**

##### **Mantener precios a clientes actuales**

La demanda de los gimnasios suele ser muy elástica, es decir los clientes desisten o atraen por comprar un producto o servicio si el precio es cambiado levemente, por lo que subir el precio para cubrir los nuevos gastos no necesariamente será la mejor opción pues puede llegar a ser contraproducente.

Actualmente el precio de la membresía más cotizada, “Básica con rutina”, es de 17 mil colones, que al pasarlo a dólares al 21 de mayo de 2019 sería de aproximadamente \$28.76.

Esto es una ventaja con respecto a los gimnasios del Gran Área Metropolitana cuyo costo mensual inicia en los \$60 hasta opciones que rondan los \$100. Esto es importante mencionarlo, pues una gran parte de los atenienses con un ingreso económico constante trabajan en San José y Heredia, lo cual los podría llevar a buscar una opción cercana a sus trabajos si la oferta en Atenas les deja de ser atractiva.

Además, se debe tener cuidado con los gimnasios de bajo costo que básicamente lo que ofrecen son muchas máquinas cardiovasculares y estacionarias a un bajo precio, cuya estrategia es atraer un gran número de clientes y vender por cantidad.

Justamente en el centro comercial City Mall en Alajuela existe un gimnasio de este tipo, Be Fit, el cual tiene un costo de 10 mil colones mensuales. Su ubicación entre el Gran Área Metropolitana y Atenas podría llegar a afectar a CAFI GYM si se realiza un incremento en el precio, pues al ser clientes que ya tienen experiencia haciendo ejercicio podrían verse tentados a seguir en un lugar que tiene máquinas similares a un precio mucho más reducido.

### **Programa de descuentos**

Aunque CAFI GYM cuenta con una oferta atractiva en precio, cuenta con una demanda elástica, por lo que un programa de descuentos sería una buena opción para atraer nuevos clientes y a su vez mantenerlos como clientes fieles a la marca.

Los meses con una baja importante de clientes son abril y junio, por lo que sería positivo implementar un incentivo de 50% de descuento en la matrícula iniciando en abril, manteniéndola en mayo y finalizando en junio para así mantener una promoción uniforme, constante y con la duración necesaria para cumplir con la fase de convencimiento personal que cada cliente pueda tener.

Este descuento buscaría mitigar con nuevos clientes la baja de las membresías en estos meses. Sin embargo, para evitar una baja tan considerable como la presentada en el cuarto mes, se sugiere aplicar dos técnicas de descuento.

La primera consiste en un sistema 3-1, el cual dicta que, por cada 3 meses de matrícula ininterrumpida, al cuarto mes se le dé un 10% en el precio de la mensualidad. Por ejemplo, si una persona entra en enero y se mantiene constante hasta marzo, en abril al aplicársele el descuento sería menos probable que decida cancelar la matrícula, lo cual mitigaría la baja más importante del primer semestre de cada año.

Por último, se recomienda que, para la época de diciembre y enero, al aprovechar que las personas tienen un poder adquisitivo mayor y la tendencia a la compra es alta, dar un incentivo más fuerte y promover un descuento de un 50% de la matrícula, el cual impulsaría a más personas a inscribirse y subir la tasa de compra en estos meses.

Este punto unido a la táctica 3-1 para mantener los nuevos clientes en abril sería una buena opción por aplicar para mitigar la baja en el segundo trimestre del año.

### **Descuentos especiales a clientes comerciales**

Una iniciativa agregada a este programa de descuentos es un precio diferenciado a clientes provenientes de uno de los aliados comerciales con los que tenga relación CAFI GYM.

Por ejemplo, tomando en cuenta los comercios afiliados a la organización privada Cluster Atenas (2019), esta compañía cuenta con alrededor de 72 empresas atenienses entre sus miembros. Suponiendo que se logre atraer a dos clientes de cada una de estas empresas, esto representaría 144 nuevos miembros.

Existe una alta probabilidad de que estos nuevos clientes adquieran la membresía básica con rutina, la cual históricamente es la más adquirida a un precio de ₡17 mil colones, a la cual se le sugiere aplicarle un 20% de descuento como incentivo a estos clientes comerciales, lo cual resultaría en un nuevo precio de ₡13.600

colones. Finalmente, si multiplicamos estos ₡13.600 colones por 144, nos daría un total de ₡1.958.400 colones más en ventas gracias a esta nueva iniciativa.

### **6.1.3. Plaza**

#### **Objetivos**

- Mayor penetración dentro del cantón de Atenas que contribuya a la meta de atraer a un 15% de nuevos clientes con respecto del promedio anual del 2018 en los próximos 12 meses.

#### **Estrategias**

- Presencia periódica en distritos alrededor del centro de Atenas

#### **Tácticas**

##### **Clases fuera del centro de Atenas**

A pesar de que CAFI GYM es reconocido en el nivel popular en el cantón de Atenas, las personas deben desplazarse hasta el centro de Atenas en caso de que deseen obtener información con detalle sobre la oferta que tiene este establecimiento para ellos.

Ante esta realidad, a veces no es sencillo lograr un convencimiento en esa etapa inicial entre “pienso en comprar” a “voy a comprar” entre clientes potenciales ubicados en los distritos atenienses, por ello una buena opción por implementar sería llevar a cabo una serie de clases especiales en estas zonas que están un poco más alejadas del centro de Atenas.

Una clase cercana a sus casas ayudaría que clientes potenciales tengan una demostración de lo que podrían experimentar en una de la variada oferta de sesiones

grupales que CAFI GYM tiene para ellos y así llevar el poder de convencimiento a ellos y no esperar a que venga a la empresa.

Estas sesiones se pueden llevar a cabo en salones comunales, en clases de máximo una hora y rotando entre los distritos al menos una vez cada mes y medio inicialmente. Dependiendo del comportamiento y la asistencia a las clases se puede aumentar la frecuencia de estos a una sesión distrital cada mes.

A esta táctica se le puede complementar con un descuento especial a las personas que asistan a una de estas clases, tomándoles los datos personales y confirmándoles que en caso de que se apersonen a CAFI GYM se les estará haciendo un precio diferenciado en su primera clase o matrícula a la oferta de máquinas estacionarias.

#### **6.1.4. Promoción**

##### **Objetivos**

- Aumento de publicaciones diarias en un 300% en Facebook y en un 700% en Instagram para darle presencia digital a nuestra marca.
- Aumento de número de seguidores en Facebook e Instagram en un 20% en los próximos 12 meses para fomentar una comunidad de seguidores activos.
- Implementación de programa de cortesías en los próximos 12 meses para atraer nuevos clientes a través de experiencia de uso.
- Implementación de programa de regalías a nuevos clientes a través de materiales P.O.P (Point of Purchase) dependiendo de membresía adquirida en los próximos 12 meses.
- Ampliación de alianzas estratégicas con patrocinadores de productos a sortear a través de redes sociales en los próximos 12 meses.



## **Estrategias**

- Desarrollo de plan de Community Management para los perfiles de CAFI Atenas GYM en Facebook e Instagram.
- Aplicación de plan de cortesías “Primera vez” para lograr convencimiento en clientes potenciales
- Desarrollo y entrega de regalías a nuevos clientes con base en la membresía adquirida
- Creación de alianzas con tiendas deportivas y empresas relacionadas al área salud y física
- Pago de paquete de publicidad en Facebook e Instagram

## **Tácticas**

### **Renovación de perfiles en Facebook e Instagram**

En el mundo digital en el que se vive actualmente, las redes sociales son en definitiva uno de los principales medios para llegarle a las personas, quienes consultan estas plataformas no solo para saber qué hacen sus amigos, sino para informarse sobre opciones de servicios y productos que desean adquirir. Por ello, es clave que en las tácticas de promoción exista un apartado para este tema.

Para lograr captar más clientes potenciales es necesario aumentar el número de publicaciones diarias en Facebook a un mínimo de tres. La primera debe ser entre 8 a.m. a 11 a.m., la segunda entre 2 p.m. a 5 p.m. y la última entre 7 p.m. a 9 p.m.

Actualmente, las publicaciones en esta plataforma no cuentan con una frecuencia constante, por lo que los seguidores aún no están acostumbrados a cuándo pueden encontrar información necesaria sobre la oferta del gimnasio.

Lo ideal es que una de las publicaciones sea sobre el horario de las clases de ese día, otra de un consejo de salud y una última del ambiente en el gimnasio.

Cada una de ellas debe ir acompañada de un elemento gráfico, el colocar solo texto genera que las personas pasen rápido la publicación y no quedan enteradas de la oferta del gimnasio. Según expertos, la atención inicial de un usuario en redes sociales a una publicación es de seis segundos, por lo que se debe saber aprovecharlos para lograr que se interese por ver que más le ofrece esa publicación.

Este lo menciona Viaña (2016) al argumentar que: “Éste es el tiempo máximo que sus clientes pasarán delante de uno de sus mensajes por lo que más le vale captar su atención en ese tiempo o quizá nunca más vuelvan a interesarse por su marca.” (párr. 1).

La publicación sobre las clases del día debe ser diseñada en una imagen, la información con respecto al tipo de clase y hora debe estar dentro de la misma para que así el texto que acompañe a la imagen sea corto y promocional.

Por su parte, siguiendo la misma fórmula la segunda publicación de consejo de salud debe ser ilustrativa y la recomendación en un texto corto que no sobrepase las cuatro líneas de texto.

Por último, la tercera publicación del ambiente del gimnasio deber ser una invitación para que los clientes actuales se animen a ir y a su vez que los clientes potenciales se interesen en esta opción de ejercicio. La publicación debe variarse entre personas haciendo una clase, un miembro del gimnasio en alguna máquina y una vista general del gimnasio con los miembros haciendo sus rutinas.

Se recomienda que en estas publicaciones de ambiente se realicen al menos una transmisión de Facebook Live al menos dos veces por semana, en la cual un instructor de un mensaje de bienvenida corto y directo, ejemplo: “*Bienvenidos a CAFI GYM, visítenos a un costado del mercado municipal...*”, “*Bienvenidos a CAFI GYM, hoy les queremos dar una pequeña muestra de nuestra clase de spinning*”.

Este video no debe exceder los 90 segundos pues el tiempo de atención de los usuarios en redes sociales es corto y si son transmitidos desde un celular estos siempre deben estar en modo horizontal para abarcar un buen encuadre de lo que está ocurriendo en el gimnasio.

Con respecto del perfil en Instagram, las publicaciones en esta plataforma deben ser mucho más frecuentes que en Facebook.

Al ser una red social más personal, se puede sacar ventaja de la opción Instagram Stories para publicar lo que va pasando en el día en el gimnasio.

Lo ideal es realizar al menos una publicación en el perfil al día y un promedio de cinco a seis publicaciones en Instagram Stories.

Estas publicaciones en Instagram Stories pueden ser menos estructuradas y por lo menos una debe ser usando el complemento “Boomerang”. Además, en ellas se recomienda usar algún sticker de los que trae la aplicación, principalmente las que indican la fecha o alusivas a hacer ejercicio.

Se sugiere hacer una alianza con una persona que tenga experiencia en Community Management que se encargue principalmente de las publicaciones en Facebook, mientras que las que son en Instagram sean manejadas por el personal en presente el gimnasio.

### **Programa de cortesías**

Se sugiere implementar un esquema de cortesías de “Primer experiencia gratis” que consiste en dos modalidades, ya sea para las clases o para las membresías del gimnasio según corresponda.

Básicamente lo que se sugiere es crear una promoción, en la cual se le haga llegar a los clientes potenciales el mensaje de que a las personas interesadas en las clases o en el gimnasio se le dará la primera clase gratis o un primer día de cortesía en las máquinas.

Lo que se busca lograr con esto es crear una experiencia que facilite el convencimiento de estos posibles clientes, que al conocer los beneficios que pueden obtener al adquirir una membresía o participación en una clase se animen finalmente a formar parte de la comunidad de CAFI GYM.

Para la cortesía de primer día en el gimnasio gratis se deben preparar diferentes rutinas básicas generales que le ayuden a estas personas a darse una idea de cómo sería ir constantemente a CAFI GYM. En este primer día se recomienda darle un seguimiento durante el tiempo que este cliente potencial esté allí para que su experiencia sea más que positiva, eso sí, con el cuidado de no ser excesivo en la atención para no producir un efecto contraproducente.

Complementando este primer día gratis, es clave tomar los datos personales de esta persona para así en los próximos 15 días realizar un contacto vía teléfono para brindarle información del gimnasio y si desea adquirir alguna de las membresías.

Este método representa un gasto mínimo para el gimnasio y a su vez es una oportunidad de oro para atraer nuevos clientes.

### **Programa de regalías**

Una forma de lograr identificación con la marca es a través de regalías, productos con el nombre e imagen del gimnasio que estén relacionados con el ejercicio y que genere suficiente promoción entre el “boca a boca” que se pueda dar entre los clientes actuales, los nuevos y los potenciales.

Se sugiere realizar dos tipos de regalías a los nuevos clientes para así lograr un mayor sentido de pertenencia y animarlos a que asistan al gimnasio en esa primera etapa de adaptación donde a veces se puede llegar a perder clientes si no se da el apoyo adecuado.

Para los clientes que adquieran cualquier tipo de membresía se le estará dando una camiseta, la cual tendrá el logo del gimnasio por delante y por detrás el nombre de este.

Según la empresa de fabricación de camisetas Creaciones JEFTE, una cotización de 30 camisetas cuyo costo unitario es de 3.800 colones ronda actualmente los 114 mil colones, por lo que se recomienda inicialmente adquirir una cantidad moderada de unidades las cuales en caso de agotarse se pueden conseguir en una

cantidad similar de acuerdo con la tasa de inscripción por mes. (M. Alpízar, comunicación personal, 23 de mayo de 2019).

A los nuevos clientes que decidan adquirir membresías Semi-Full o Full además de la camiseta se le regalará una botella para agua, la cual tendrá el logo de CAFI GYM en uno de sus costados.

Una cotización para este tipo de regalía ronda los 100 mil colones para una orden de mínimo 75 botellas de este tipo, de acuerdo con la oferta de la empresa Promerc (Promerc, 2019).

Este programa de regalías logrará llevar la imagen del gimnasio afuera del establecimiento, a las casas de los clientes, a la calle cuando utilicen la camisa en otra actividad deportiva (partidos de fútbol, baloncesto, atletismo, etc.) y las botellas para también actividades deportivas o para tomar algún líquido mientras realizan su jornada laboral.

### **Creación de alianzas estratégicas de patrocinio para sorteos**

Otra forma de promoción es a través de sorteos en las plataformas digitales, tomando ventaja de que actualmente se cuenta con un perfil en Facebook con más de cuatro mil seguidores.

Para ello lo recomendable es realizar alianzas estratégicas con marcas deportivas, tiendas deportivas y establecimientos enfocados en salud y bienestar (spa, fisioterapeutas, clínicas, etc.) las cuales brinden el premio que se estaría sorteando a través de redes sociales.

A estos establecimientos a cambio de que brinden los premios se les estará ofreciendo promoción en el perfil de Facebook de CAFI GYM tanto en las publicaciones relacionadas el sorteo al etiquetarlos, como una publicación semanal de promoción a este patrocinador durante el tiempo de la promoción.

Se recomienda realizar estas promociones una vez cada 22 días y solo sortear un producto a la vez, para así no perder el seguimiento de quienes están participando por un premio en específico.

Para que los participantes califiquen a esta promoción básicamente deben darle “me gusta” a la página de CAFI GYM y compartir la publicación de la promoción en sus perfiles personales.

Se debe hacer especialmente énfasis en sorteos para días festivos como Día del Padre, Día de la Madre, Día de la Independencia y Navidad.

Este método ayudará a generar más tráfico en el perfil de Facebook, lo cual traerá más seguidores a este perfil e indirectamente al usuario existente en Instagram. A su vez generará más atención a posibles clientes que al ver más constantemente publicaciones de CAFI GYM se interesará por adquirir una de sus membresías.

#### **6.1.5. Promedio anual de ventas 2018**

De acuerdo con el análisis realizado al total de ventas de CAFI Atenas GYM, el promedio anual de ventas en 2018 fue de **₡5.431.725 colones**.

#### **6.1.6. Pronóstico de Ventas**

De acuerdo con el plan establecido proyectamos que, para el periodo de 12 meses desde su implementación hasta su cierre, el pronóstico de ventas se desglosaría de la siguiente forma.

Es importante acotar que estos datos son simplemente una estimación de ventas tras analizar el comportamiento histórico de clientes, mercado y demás factores convergentes a este tipo de negocio cada mes, por lo que los números pueden variar conforme el desarrollo de este plan de marketing.

Los datos de ventas están expresados en colones.

Tabla 5. Proyección de ventas 2019-2020.

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Ventas</b>
2019	Julio	₡ 5,867,681
	Agosto	₡ 5,926,357
	Setiembre	₡ 6,222,675
	Octubre	₡ 6,284,902
	Noviembre	₡ 6,159,204
	Diciembre	₡ 6,590,348
2020	Enero	₡ 6,457,450
	Febrero	₡ 6,070,003
	Marzo	₡ 6,009,303
	Abril	₡ 5,708,838
	Mayo	₡ 6,508,075
	Junio	₡ 5,987,429
	<b>Total</b>	<b>₡ 73,792,265</b>

Fuente: Elaboración propia (2019).

### 6.1.7. Presupuesto y Calendario del Plan de Marketing

Un alto porcentaje de las tácticas presentadas lleva una inversión necesaria para cumplir los objetivos deseados, por ello para una mejor visualización de cuanto se tendría que invertir para materializarlas se desarrolla la siguiente tabla.

Los rubros en 0 colones están sin costo pues para esas tácticas se ha sugerido el uso de herramientas de software libre o gratuito para reducir el monto de inversión.

Los montos indicados en los siguientes puntos se muestran en Colón Costarricense (CRC).

Tabla 6. Presupuesto del plan de marketing para CAFI GYM.

<b>Elemento de Marketing Mix</b>	<b>Táctica</b>	<b>Costo</b>
<b>Producto</b>	Nuevo nombre comercial	0
	Nuevo Logo	0
	Nuevas clases	50,000
	Ampliación a entrenamiento funcional (sin alquiler de nuevo local)	200,000
<b>Precio</b>	Descuento matricula 50% en abril-mayo-junio	154,500
	Descuento 10% en cuarto mes continuo	581,400
	Descuento matricula 50% en diciembre-enero	60,000
<b>Plaza</b>	1 Clase fuera del centro de Atenas (cada mes y medio)	480,000
<b>Promoción</b>	Renovación paginas Facebook e Instagram	200,000
	Cortesías primera clase y primer día gratis	100,000
	Regalía camisetas (60 unidades)	228,000
	Regalía Botellas (75 unidades)	100,000
	Alianza para patrocinios	0
	<b>Total</b>	<b>2,153,900</b>

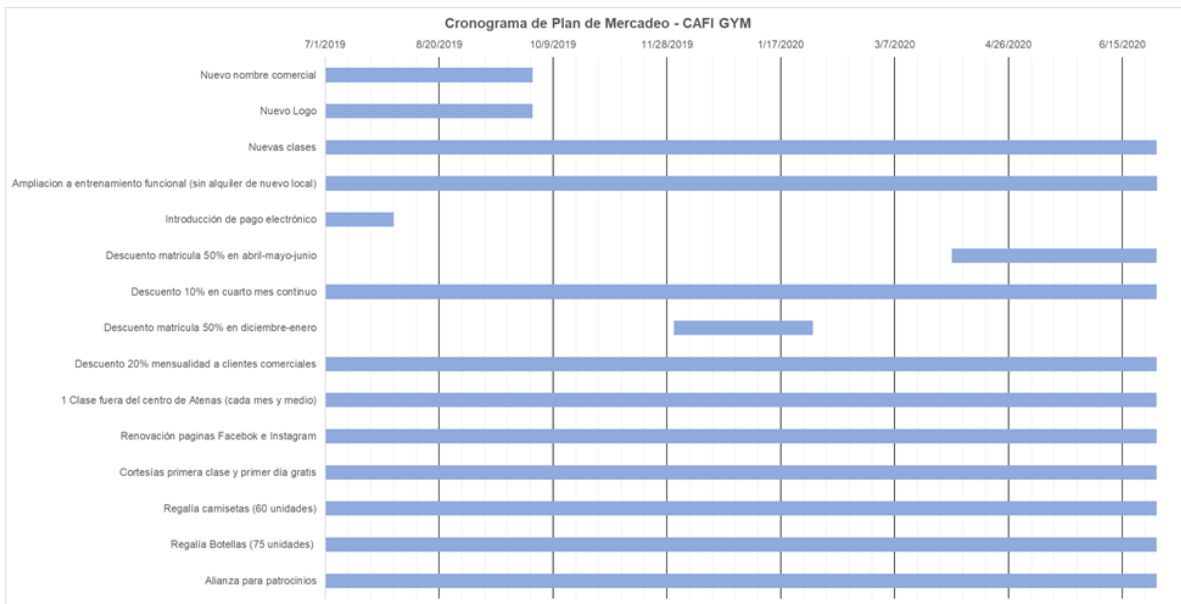
Fuente: Elaboración propia (2019).

Esta inversión representa alrededor del 3% del total de ventas proyectado para los 12 meses de aplicación de este plan de marketing.

Con respecto de la ejecución de cada una de las tácticas, se pueden observar cronológicamente de la siguiente forma.



Figura 11. Cronograma de plan de mercadeo CAFI GYM.



Fuente: Elaboración propia (2019).

### 6.1.8. Evaluación y Control

Es importante poder determinar si este plan en el final de su tiempo de ejecución realmente ha logrado los objetivos trazados y sus tácticas en funcionamiento generaron la respuesta deseada. Por ello, es necesario contar con un método de evaluación que nos permita conocer claramente si este plan de mercadeo logró tener éxito.

Se recomienda utilizar el un método comparativo de tendencias de ventas, en el cual se compararán los dos años de ventas anteriores al año en que se aplicó el plan de marketing. Es decir, en caso de aplicar este plan de marketing en el segundo semestre de 2019 y el primer semestre de 2020, se necesitan comparar las ventas de este periodo con sus contrapartes 2018-2019 y 2017-2018.

Al contrastar los tres diferentes años, se puede determinar si las tácticas ejecutadas realmente fueron las causas de los incrementos de venta en los periodos específicos de aplicación de cada una.

Sin embargo, se sugiere primeramente hacer esta comparación una vez cumplidos los primeros seis meses de ejecución de este plan de marketing, que en caso de ser aplicado en 2019 sería en diciembre.

De igual forma se compararía este periodo de seis meses del 2019 con los segundos semestres de los dos años que lo preceden, para así tener este periodo de prueba y verificar si realmente el plan de mercadeo va en la dirección deseada.

En caso de que el resultado no sea el deseado, se puede realizar un ajuste de las tácticas y enfocarse en las que tuvieron éxito y aplicarlas en el resto del periodo del plan de marketing.

## **Referencias Bibliográficas**

## Referencias

- Abad, M. (2016). *La economía de la suscripción: Aumenta el número de licencias, facturas recurrentes y suscripciones*. Blog Teamleader. Digitalización y Productividad [Entrada de blog]. Recuperado de <https://blog.teamleader.es/la-economia-de-suscripcion-aumenta-el-numero-de-licencias-facturas-recurrentes-y-suscripciones>
- Abissi, M. (2018, 3 de mayo). Habitantes de Costa Rica gastan más en servicios y menos en bienes. *El Financiero*. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/habitantes-de-costa-rica-gastan-mas-en-servicios-y/Z27QOO3IFNG3ROUUKKRUAWLNN4/story/>
- Acosta, R. (s.f.). *La opinión del cliente es más importante que nunca*. Guanajuato: Coach Latinoamérica. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://coachlatinoamerica.com/la-opinion-del-cliente-es-mas-importante-que-nunca-satisfaccion-del-cliente-errores-publicitarios-beneficios-de-empresas-como-tener-mas-clientes/>
- American College of Sports Medicine. (2019). *ACSM Fitness Trends*. Indianapolis: ACSM. All Rights Reserved. Recuperado el 5 de mayo de 2019 de <https://www.acsm.org/read-research/acsm-fitness-trends>
- Andia, M., Eymann, A., Fernández, D., De la Fuente, M., Gutt, S., Iglesias, D., Morales, M., Rodota, L., Rubistenin, E., Ventriglia, I. (2014). *Manual para entender y tratar el sedentarismo*. Barcelona: Ned Ediciones.
- Ardila, Y. (2016). *Disciplina Deportiva* [Presentación de Power Point]. Recuperado de <http://en.calameo.com/books/0048921035384f272ae27>
- Aunión, J. (2015, 28 de diciembre). España, potencia europea del negocio del músculo. *El País*. Recuperado el 5 de mayo de 2019 de [https://elpais.com/economia/2015/12/18/actualidad/1450473196\\_496275.html](https://elpais.com/economia/2015/12/18/actualidad/1450473196_496275.html)
- Banco Popular Dominicano. (2018). *¿Qué son los modelos de negocios por suscripción?* Santo Domingo. Recuperado el 21 de abril del 2019 de

<https://www.impulsapopular.com/marketing/que-son-los-modelos-de-negocios-por-suscripcion/>

- Camacho, A., Brazo, J., Camacho, M., Marcos, M., Timón, R. y Olcina, G. (2016). Efecto de un protocolo de entrenamiento interválico de alta intensidad sobre masa grasa corporal en adolescentes. *Revista Española de Salud Pública*, 90, 1-9. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17043728050>
- Cañizares, J. y Carbonero, C. (2016). *La salud y la calidad de vida: hábitos y estilos de vida saludables en relación con la actividad física: el cuidado del cuerpo: autonomía y autoestima*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.
- Cárcamo, G. y Mena, C. (2006). Alimentación saludable. *Horizontes Educativos*, 1(11) 1-6. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917575010>
- Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital, estrategia, implementación y práctica* (5 ed). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Cluster Atenas. (2019). *Recorre Atenas | Descubre | Sin Límites*. Atenas: Cluster CoTur. Recuperado el 25 de mayo de <https://www.clusteratenas.com/>
- Cofré, C., Sánchez, P., Zafra, E. y Espinoza, A. (2016). Entrenamiento aeróbico de alta intensidad: Historia y fisiología clínica del ejercicio. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 48 (3), 275-284. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343846574002>
- Corrales, M (2018). *La morosidad en dólares aumentó 60% en el último año*. San José: Costa Rica Noticias. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <http://www.costaricanoticias.cr/detalle/3730/la-morosidad-en-dolares-aumento-60-en-el-ultimo-ano>
- Costa, W. (2016). *Las marcas eligen nombres cortos, una tendencia que crece*. Montevideo: Montevideo Portal. Recuperado el 30 de mayo de 2019 de [http://columnistas.montevideo.com.uy/uc\\_302422\\_1.html](http://columnistas.montevideo.com.uy/uc_302422_1.html)

- Economía y Negocios. (2017, 21 de octubre). Guerra de precios, el nuevo ejercicio de los gimnasios. *El Tiempo*. Recuperado el 5 de mayo de 2019 de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/gimnasios-compiten-con-precios-cada-vez-mas-asequibles-143418>
- Economiasimple.net (2018). *Definición de Suscripción*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/suscripcion>
- Estado de la Nación. (2017). *Estado de la Nación en desarrollo humano sostenible*. San José: PEN.
- Euromonitor International Limited. (2017). Reporte: “Engage, return and repeat: The subscription economy”. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/engage-return-and-repeat-the-subscription-economy/report>
- Ezcurra, M. (2009). *El ejercicio físico*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- Fallas, C. (2018, 9 de febrero). Centros de entrenamiento buscan alejarse de los conceptos tradicionales de gimnasios. *El Financiero*. Recuperado el 5 de mayo de 2019 de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/centros-de-entrenamiento-buscan-alejarse-de-los/HJ7L7B6UEVG4LE5PEPBVQASNHI/story/>
- Ferrell, O. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. (5 ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Flores, B. (2019, 14 de enero). Crecimiento de Costa Rica en 2019 será del 2,7%, dice Banco Mundial. *La República*. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://www.larepublica.net/noticia/crecimiento-de-costa-rica-en-2019-sera-del-27-dice-banco-mundial>
- Flores, B. (2019, 2 de enero). Colón se devaluó 7% frente al dólar en 2018. *La República*. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://www.larepublica.net/noticia/colon-se-devaluo-7-frente-al-dolar-en-2018>

Franco, A., Ayala, J., Ayala, C. (2011). La salud en los gimnasios: una mirada desde la satisfacción personal. *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, 16 (1), 186-199. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309126695013>

Franco, J., Restrepo, J. y Sánchez, J. (2014). Marketing management. *Pensamiento y Gestión*. Recuperado el 20 de abril de 2019 de doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7025>

Freepik. (2019). Recursos gráficos para todos. Málaga: Freepik Company S.L. Recuperado el 30 de mayo de 2019 de <https://www.freepik.es/>

Gallego, A., Alcaraz-Ibañez, M., Aguilar-Parra, J., Cangas, A., Martínez-Rosales, E., Martínez-Morillas, E. (2018). *VI Congreso Internacional de Deporte Inclusivo*. Almería: Editorial Universidad de Almería.

Gay, A., (2018). *Nutrición*. Madrid: Ministerio de Educación de España.

González, M. (2017). Dinero.com. Economía de la Suscripción: Una nueva era de modelo de negocios. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/economia-de-la-suscripcion-una-nueva-era-de-modelo-de-negocios-por-maria-gonzalez/241448>

González, Y. (2013). *Psicología del color en el logo de una marca*. Madrid: Instituto Economía Digital ESIC. Recuperado el 30 de mayo de 2019 de <http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-de-marketing-percepcion-o-realidad/psicologia-del-color-en-el-logo-de-una-marca/>

Haff, G. y Triplett, N. (2017). *Principios del entrenamiento de la fuerza y del acondicionamiento físico*. Barcelona: Editorial Paidotribo.

Herrera, W. (2018, 30 de abril). World Gym cumple 15 años esculpiendo el físico en Costa Rica. *La República*. Recuperado el 5 de mayo de 2019 de <https://www.larepublica.net/noticia/world-gym-cumple-15-anos-esculpiendo-el-fisico-en-costa-rica>

- Hoyos, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones: Universidad Sergio Arboleda.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Estadísticas demográficas. 2011 – 2050. Proyecciones nacionales. Población por años calendario, según sexo y grupos especiales de edades*. Recuperado de INEC: <http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Estadísticas demográficas. 2011 – 2025. Proyecciones nacionales. Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia y cantón*. Recuperado de INEC: <http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Ingreso de los hogares según fuente y características de las personas por quintil de ingreso per cápita, julio 2017 y julio 2018*. Recuperado de INEC: <http://www.inec.go.cr/ingresos-y-gastos-de-hogares/ingresos-de-los-hogares>
- International Living. (2019). *The World's Best Places to Retire in 2019*. Estados Unidos: International Living. Recuperado el 4 de Mayo de 2019 de <https://internationalliving.com/the-best-places-to-retire/>
- Investigación de Mercados. (2014). *La etnografía en la investigación de mercados*. Barcelona: Sanabre Comunica. Recuperado el 5 de junio de 2019 de <http://www.investigaciondemercados.es/blog/etnografia-en-investigacion-de-mercado/>
- Joanidis, C. (2017). *Plan de negocios: la película*. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13 ed.). Ciudad de México: Pearson Educación de México. S.A. de C.V.
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15 ed.). Ciudad de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.



- Latorre, R. (2014). *Merca 2.0. Gimnasios de bajo costo, ¡El nuevo boom que hay que voltear a ver!* [Versión electrónica]. Recuperado el 21 de abril del 2019 de <https://www.merca20.com/gimnasios-de-bajo-costo-el-nuevo-boom-que-hay-que-voltear-a-ver/>
- Leitón, P. (2019, 7 de marzo). Inflación de Costa Rica profundiza desaceleración: 1,54% en febrero. *La Nación*. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://www.nacion.com/economia/indicadores/inflacion-de-costa-rica-profundiza-desaceleracion/KBAEJBCCPFH3BH5ARJN5TYEWAA/story/>
- López, M. (2018). *Sana, fuerte y feliz*. Málaga: ExLibric.
- López, P. (2017). Palco23. *Pago por uso: ¿Llegará el fin de la tarifa mensual del gimnasio?* [Versión electrónica]. Recuperado el 21 de abril del 2019 de <https://www.palco23.com/fitness/pago-por-uso-llegara-el-fin-de-la-tarifa-mensual-del-gimnasio.html>
- Martín, I. (2016). Digital Biz Magazine. *Economías de Suscripción: Repensar las relaciones a futuro, volumen (21)*. Tendencias. Recuperado de <https://www.digitalbizmagazine.com/economia-de-la-suscripcion/>
- Masís, F. (2018, 19 de diciembre). Crossfit, la disciplina de eterna discusión que llegó a Costa Rica para quedarse. *La Nación*. Recuperado el 5 de mayo de 2019 de <https://www.nacion.com/puro-deporte/otros-deportes/crossfit-la-disciplina-de-eterna-discusion-que/B4XPOWLO4VBMXLSHZE2CTRX3UQ/story/>
- Mayorga, G. (2019). *El ánimo de los consumidores sale del fondo, pero sigue pesimista*. San José: Universidad de Costa Rica. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2019/02/28/el-animo-de-los-consumidores-sale-del-fondo-pero-sigue-pesimista.html>
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). Lista de salarios por ocupación 2018 actualizada. San José: MTSS. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de

[http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista\\_ocupacion\\_2018.pdf](http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista_ocupacion_2018.pdf)

- Nacion.com. (2013, 24 de junio.). Mitad de la población se apunta al deporte en busca de felicidad. *La Nación*. Recuperado el 27 de abril de 2019 de <http://www.nacion.com/ciencia/salud/mitad-de-la-poblacion-se-apunta-al-deporte-en-busca-de-felicidad/SBGVBAA3NRA2PCOBQA3NGSC2UU/story/>
- Open Internacional. (2017). *Modelos de Suscripción: La clave del éxito del mercado minorista*. Recuperado de <https://www.openintl.com/es/modelo-de-suscripcion/>
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Recuperado el 27 de abril de 2019 de doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pendenza, R. (2009). *Educación física y salud*. Buenos Aires: El Cid Editor
- Pibernat, J. y Rius, A. (2014). *Hábitos saludables que alargan la vida: Ideas y consejos para vivir más y mejor*. Barcelona, España: Grupo Editorial 62.
- Pickers, S. (2015). ¿Cómo determinar el tamaño de una muestra? México D.F.: PSYMA. Recuperado el 27 de abril de 2010 de <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina, 2-15. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Promerc. (2019). *Artículos promocionales*. San José: Promerc Promocionales. Recuperado el 30 de mayo de 2019 de <http://promerc.net/landing-pages/top-10/index.html>
- Pymes El Financiero (2014, 31 de julio). Si una pyme quiere sobrevivir hoy, debe tener una plataforma digital, advierte experto de Harvard. *El Financiero*.

Recuperado el 20 de abril de 2019 de  
<https://www.elfinancierocr.com/pymes/si-una-pyme-quiere-sobrevivir-hoy-debe-tener-una-plataforma-digital-advierte-experto-de-harvard/DCKP5KIVAVBH3PJJBQFBVFPNHA/story/>

Ramírez, A. (2018). *¿Qué es el store-check y cuál es su importancia?*. Ciudad de México: Below the Line, Retail. Recuperado el 5 de junio de 2019 de <https://www.informabtl.com/store-check-importancia/>

Roca, M. (2014). "Soy saludable": *Modelo de investigación participativa para la promoción de comportamientos saludables*. *Tesis Psicológica*, 9 (1), 172-189. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=139031679014>

Rodríguez, I., Ammetller, G., López, O., Maraver, G. Martínez, M., Jiménez, A., Codina, J., Martínez, F. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: Editorial UOC.

Rojas, G. (2007). Cómo iniciar el proceso de mercadeo en la empresa. *Revista Tec Empresarial*. 1(2), 42-46. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3200571.pdf>

Sampieri, R., Collado, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Sánchez, M. (2013). *La fidelización en los centros deportivos: diferénciate, cuida a tus clientes*. Barcelona: Editorial UOC.

Sañudo, B. y García, J. (2011). *Nuevas orientaciones para una actividad física saludable en centros de fitness*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva.

Sha Wellness Clinic (2012). *Entrenamiento Funcional: el mejor entrenamiento para tu día a día*. Alicante: Crepes & Texas. Recuperado el 5 de mayo de 2019 de <https://shawellnessclinic.com/es/shamagazine/entrenamiento-funcional-el-mejor-entrenamiento-para-tu-dia-a-dia/>


Siu, M. (2017, 5 de enero). Instalar datáfonos ahora será más fácil. *Diario Extra*. Recuperado el 25 de Mayo de 2019 de

<https://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/320728/instalar-datafonos-ahora-sera-mas-facil>

- Solís, A. (2017, 22 de enero). CrossFit: un entrenamiento de culto. *La Nación*. Recuperado el 5 de mayo de 2019 de <https://www.nacion.com/puro-deporte/crossfit-un-entrenamiento-de-culto/5BT7WWBGQJHCZEBFWRATA5RTTE/story/>
- The Economist Intelligence Unit. (2019). Democracy Index 2018: Me too? Political participation, protest and democracy. *The Economist*.
- Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., y Peteraf, M. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18 ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Torres, L. (2017). *Tendencias en el ecosistema mediático: El coolhunting es las estrategias de comunicación de marca*. Madrid: Editorial DYKINSON, S.L.
- Tusalario.org. (2019). *Entrenadores, instructores y árbitros de actividades deportivas*. San Jose: Tusalario.org. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://tusalario.org/costarica/tu-carrera-profesional/costa-rica-funcion-y-salario/costa-rica-entrenadores-deportivos-instructores-y-funcionarios>
- Viaña, E. (2016, 10 de mayo). Tiene seis segundos para captar la atención de su cliente. *Expansión*. Recuperado el 21 de mayo de 2019 de <http://www.expansion.com/directivos/2016/05/10/5730f01fe2704e25178b461c.html>
- Viñaspre, P. (2016). Gimnasios: La cuota mensual versus el pago por uso. *Mercado Fitness, volumen* (76). Recuperado el 5 de mayo de 2019 de <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/gimnasios-la-cuota-mensual-versus-el-pago-por-uso/>

## **Anexos**

## Anexo 1. Instrumento de Investigación: Encuesta

 **UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

Universidad Latina Campus Heredia  
Centro Internacional de Posgrados  
Maestría Profesional en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo  
Trabajo Final de Graduación  
Estudiante: Brandon Artavia Cordero

La presente encuesta tiene como objetivo conocer cuál es el perfil de las personas del cantón de Atenas que realizan ejercicio físico frecuentemente, sus preferencias a la hora de realizar este tipo de actividades y su disposición a practicar métodos deportivos en auge. Las respuestas brindadas serán completamente confidenciales y utilizadas exclusivamente para referencia de esta investigación.

Por favor marque con una "X" las casillas que concuerden con su criterio y responda brevemente en las preguntas donde se le solicite hacerlo. Muchas gracias.

**Las preguntas son de selección única.**

1. ¿Qué tan frecuentemente realiza ejercicio físico?

<input type="checkbox"/> Una vez a la semana	<input checked="" type="checkbox"/> Más de tres veces a la semana
<input type="checkbox"/> Dos veces a la semana	<input type="checkbox"/> Ningún día de la semana
<input type="checkbox"/> Tres veces a la semana	(Termina la encuesta)

2. ¿Con cuál género se identifica?

<input checked="" type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Otro
<input type="checkbox"/> Femenino	

3. ¿En qué rango de edad se encuentra?

<input checked="" type="checkbox"/> Menor de 18 años	<input type="checkbox"/> 36 a 45 años
<input type="checkbox"/> 18 a 25 años	<input type="checkbox"/> 46 a 55 años
<input type="checkbox"/> 26 a 35 años	<input type="checkbox"/> 56 o más

4. ¿A qué nivel socioeconómico considera que pertenece?
- Bajo  Medio Alto  
 Medio bajo  Alto  
 Medio
5. ¿En que horario prefiere realizar ejercicio físico?
- 5 a.m. – 10 a.m.  3 p.m. – 8 p.m.  
 10 a.m. – 3 p.m.  8 p.m. en adelante
6. ¿Cuál método utiliza principalmente para ejercitarse?
- Gimnasio  Salir a correr o caminar  
 Crossfit  Ejercicios en casa  
 Entrenamiento funcional  Otros  
 Clases especializadas  
(Spinning, zumba, cardio dance, etc)
7. Si decidiera ejercitarse en un gimnasio o centro deportivo similar, ¿Qué tipo de pago periódico sería su preferido?
- Mensual  Semestral  
 Trimestral  Anual
8. En caso de ejercitarse en un gimnasio o centro deportivo similar, ¿Cuál de los siguientes métodos prefiere utilizar para pagar este servicio?
- Efectivo  Pago por internet a través de opción de sucursal en línea de su banco de preferencia  
 Pago con tarjeta  
 Rebaja automática de su cuenta bancaria personal
9. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto a pagar por una suscripción mensual a un gimnasio o centro deportivo similar?
- Menos de 10 mil colones  31 mil colones – 40 mil colones  
 10 mil colones – 20 mil colones  Más de 40 mil colones  
 21 mil colones – 30 mil colones

10. En una escala del 1 al 5, siendo 1 igual a "Nunca" y 5 igual a "Siempre", marque con una "X" la opción más cercana a su disposición por realizar los siguientes métodos de ejercicio:

Tipo de ejercicio	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Ejercicios funcionales (Serie de ejercicios en series que involucran bolas de ejercicio, cuerdas y aeróbicos)				X	
Crossfit (Ejercicios de halterofilia, aeróbicos y gimnásticos)	X				
Programas de alta intensidad HIIT (Tandas de ejercicios de 15 minutos a alta intensidad con intervalos de descanso de 1-2 minutos)				X	

11. En caso de ejercitarse exclusivamente en un gimnasio, ¿Cuál de las siguientes opciones preferiría usted para realizar ejercicio?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gimnasio con oferta tradicional (Máquinas de ejercicio)                                      | <input checked="" type="checkbox"/> Gimnasio mixto entre oferta tradicional y Entrenamientos funcionales |
| <input type="checkbox"/> Gimnasio con oferta tradicional y clases especializadas (Spinning, zumba, cardio dance, etc) | <input type="checkbox"/> Gimnasio mixto entre oferta tradicional y Programas de alta intensidad HIIT     |
| <input type="checkbox"/> Gimnasio mixto entre oferta tradicional y Crossfit   |  |