

*

Análisis de la situación

Está compuesto por tres grandes partes específicas:

*** Escenario**

*** Competencia**

*** Empresa**

El conocimiento del escenario le permite a la empresa conocer los grandes cambios y tendencias que van a afectar el negocio de manera directa o indirecta, con respecto a variables de tipo tecnológico, político-económico, legal y sociocultural.

Con respecto a los cambios de tipo tecnológico, American Fitness tiene que tener conocimiento de las últimas tecnologías en lo que respecta a las innovaciones y modificaciones de los aparatos de gimnasia, como pueden ser: nuevas cintas para correr con mejores prestaciones que las anteriores (con capacidad de inclinación para simular pendientes, con computadoras que tomen el ritmo cardíaco, las pulsaciones, el tiempo, los kilómetros corridos, etc.), nuevas bicicletas fijas con nuevas computadoras, etc. para poder brindarles el mejor servicio y cubrir las necesidades de los clientes.

En el mercado de aparatos y máquinas para gimnasia se ve hoy en día un cambio permanente con innovaciones constantes tanto en las máquinas, como también en las técnicas de gimnasia.

Observando, ahora el escenario macroeconómico se puede ver que la economía se encuentra en recesión y no hay muchas expectativas de que mejore en el corto plazo, recién para fin de año o principios del próximo año se espera salir de la recesión que afecta la economía dominicana.

Debido a la prolongada recesión y al cambio de gobierno se han desarrollado políticas económicas tendientes a reducir el déficit fiscal del gobierno, como cambios en el sistema tributario, que perjudican de manera directa e indirecta a nuestro negocio y hacen modificar las proyecciones de la economía del negocio de manera constante. También se prevén nuevos cambios en el sistema tributario en el mediano plazo. Nos interesa destacar en los datos económicos: la población, su densidad, el crecimiento natural de la misma y la estructura social.

En el análisis del entorno legal, en la actualidad no existen leyes que regulen la normativa de las actividades de los gimnasios, solo hay proyectos de Ley pero todavía ninguno fue aprobado por lo cual no se esperan grandes cambios en el ámbito legal en el corto plazo.

En cuanto a las tendencias socioculturales, se puede decir que hay un cambio en el estilo de vida de una parte de la población que buscan una vida más natural, se expande con rapidez en nuestro país la llamada cultura light que favorecen las expectativas de un gran crecimiento del mercado.

También se observan tendencias de nuevas maneras de hacer gimnasia a través de la televisión por cable, que se imponen en los gustos y preferencias de la población con rapidez, por lo cual American Fitness tiene que estar preparado para atender las nuevas demandas y necesidades del mercado.

Competencia

American Fitness se encuentra en el mercado con tres competidores directos. Estos son: Gold's Gym, Body Shop y Body Health. Estos gimnasios se encuentran bien ubicados y tienen similares prestaciones que el nuestro. Body Shop es el que cuenta con mayor imagen en el mercado, luego se encuentra Gold's Gym con una gran variedad de actividades y por último Body Health .

Pensamos que tenemos un punto fuerte con respecto a la competencia que es la capacitación de nuestro personal ya que es política de la empresa tomar solamente aquellas personas que tengan el título de Profesor Nacional de Educación Física.

Se analizará más profundamente a la competencia en el análisis FODA.

En cuanto a los competidores indirectos se puede observar una gran cantidad de publicidad televisiva y de casas de deportes ofertando máquinas y aparatos de gimnasia para el hogar, que está teniendo un relativo crecimiento en aquellas personas que no tienen tiempo de trasladarse y de altos ingresos debido a los costos de las máquinas y aparatos. También, debido a la llamada cultura light, hay un crecimiento de la oferta de personal trainer.

Empresa

American Fitness es un gimnasio que se encuentra ubicado en la av. Tiradentes esq. Av. Bolívar. La empresa trata de ofrecer un lugar agradable y con los mejores equipamientos en donde los clientes puedan mejorar sus condiciones físicas con la ayuda de personal capacitado en la materia, además de ofrecerle otros servicios y comodidades como puede ser: cama solar, sauna, masajes, etc. que cubran las necesidades de los clientes.

Análisis del mercado

El mercado al cual se va a dirigir la empresa es a la población de la ciudad de Santo Domingo y localidades vecinas. El mercado potencial es muy grande ya que hay una gran población y está muy poco desarrollado.

El segmento del mercado al cual se dirige American Fitness es a los sectores de la población de clase media-media y clase media-alta que tengan entre 15 y 65 años de edad. Dentro de este segmento se busca atraer mujeres amas de casa, personas que estén rehabilitándose de operaciones ortopédicas o con problemas de postura, por ejemplo.

Este mercado fue elegido por varias razones, dado la ubicación del gimnasio, que se encuentra en una zona altamente poblada y donde predomina el mercado buscado (clase social media), también porque los sectores en donde se ve un gran crecimiento del mercado debido a las tendencias hacia una cultura light y un estilo de vida más sano es la clase media y la clase alta de la población, y por su situación económica.

El mercado de las personas que concurren a los gimnasios tiene una particularidad y es que dependen de los meses del año (de la estacionalidad).

En los meses de septiembre, octubre y noviembre son los meses de mayor concurrencia y actividad en el mercado. En los meses de marzo, abril, mayo, junio, julio y mediados de agosto el mercado se achica, baja la concurrencia en aproximadamente entre un 40% y un 50%, para seguir cayendo hasta un 70% con respecto a los meses de mayor actividad en los meses de diciembre, enero y febrero.

Objetivos

Objetivos a cumplir a medio y largo plazo.

Estos objetivos son meramente aproximados y dependen, como es comprensible, de las fluctuaciones del

mercado y de factores extraños ajenos a este proyecto.

Tenemos gran confianza en nuestro proyecto, por ello establecemos unos objetivos que si bien pueden parecer ambiciosos, no nos parecen inalcanzables.

Así tendremos:

- A medio plazo esperamos captar clientes y convertirlos en concurrentes frecuentes; nos enfocaremos en retenerlos y fidelizarlos, otorgándoles mayor cantidad y calidad de servicios.
- A largo plazo esperamos alcanzar el liderazgo en el mercado, y lograr superar al líder actual en base a ventajas sustentables en el largo plazo.

Estos resultados se basarán en un ambicioso plan de marketing fundamentado en una eficaz campaña promocional y publicitaria, así como en lo que se refiere a excelencia en recursos humanos e instalaciones.

Por otro lado, se hace absolutamente necesario identificar a todos los elementos del personal de la empresa con un proyecto común. Para alcanzar esta identificación, estableceremos unos incentivos y premios a los empleados, de forma que sus percepciones estarán directamente relacionadas con los resultados conseguidos. Se trata de que los mismos participen en la empresa como socios, aportando en lugar de capital su trabajo; así a más trabajo aportado (mayor cantidad de asistentes, mayor cantidad de clases dadas) mayor salario percibido.

Objetivos específicos

- Incrementar la cuota de mercado, especialmente apuntaremos a aumentar la concurrencia en la franja horaria de 9:00am a 5:00pm , para lo que debemos poner énfasis en hacernos conocer por los clientes potenciales disponibles en esos horarios (amas de casa, jubilados, estudiantes, etc.)
- También en este sentido, dirigiremos nuestros esfuerzos a captar aquel segmento del mercado constituido por prospectos de clientes con necesidades de rehabilitación traumatológica, fisioterapéutica, etc.
- Lograr que aquellos asistentes al gimnasio con objetivos primarios de rehabilitación, una vez acabadas estas, continúen asistiendo al mismo, producto de la percepción del alto valor proporcionado al cliente derivado de la alta capacitación de los profesionales, buen trato, ambiente, espacio limpio, etc.
- Trataremos de mantener un promedio estable de concurrentes durante todo el año, utilizando un instrumento diseñado especialmente a estos efectos: sistema de puntos (que expondremos mas abajo)

Metas

- Respecto a nuestros objetivos, esperamos durante los primeros tres meses de la implementación del Plan de Marketing captar en el horario de 9:00am a 5:00pm un incremento de la cantidad de asistentes del 25%, con relación a los demás horarios, basada en los beneficios de la rebaja de la cuota mensual.
- Captar durante el primer semestre de la implementación del Plan de Marketing un porcentaje del 10% (sobre el total de los clientes) que realicen actividades de rehabilitación traumatológica, fisioterapéutica, etc. captados a través de la derivación de médicos traumatólogos, fisioterapeutas y kinesiólogos con previo acuerdo con clínicas y demás.

- Captar durante los primeros tres meses durante la implementación del Plan de Marketing un aumento de la cantidad de asistentes, entre nuevos asistentes por cualquier motivos y aquellos por causas específicas de rehabilitación un incremento de clientes del 20%
- Lograr durante los primeros tres meses de la implementación del Plan de Marketing una reducción de la deserción de los asistentes a un porcentaje del 5% sobre el total de los clientes.

Estrategias

Estará basada en la diferenciación a través de la presentación de servicios complementarios. Algunos de los mismos, no son dispensados por la competencia (nutrición, servicios de emergencia, rehabilitación) y en aquellos que en sí lo son, trataremos de incrementar la calidad del servicio a fin de establecer una superioridad perceptible y valorable para los clientes.

A fin de sustentar esta estrategia, debemos poner énfasis en la captación de personal calificado pero también debemos dedicar esfuerzos y recursos propios a capacitar e instruir a dicho personal con el propósito de que sepan vender satisfacciones a los clientes y no simplemente ofrecerles el acceso a aparatos y algunos servicios.

En este sentido se requerirá que el personal brinde un servicio personalizado a fin de lograr una atención diferenciada y así generar la idea en cada usuario de que recibe beneficios pensados en forma particular para él.

Tácticas

A continuación describiremos las distintas variables que conformaran los instrumentos de soporte o complemento de la estrategia global de American Fitness.

Promoción

Se utilizarán distintas formas de acercar las características del gimnasio a prospectos o clientes a través de:

- Clases de prueba gratuitas, descuentos por traer a otra persona, etc.
- Obsequios: T-shirts, llaveros con el logo de la empresa.
- Sistema de puntos.

La mayor parte de las actividades promocionales tendrán una duración de 3 meses, nuestro mayor objetivo en este aspecto será el de retener a la mayor cantidad posible de personas que hayan concurrido inducidas por cualquiera de las promociones. A tales efectos deberemos actuar coherentemente con este objetivo y ser conscientes de que es fundamental no abandonar el espíritu de servicio a nuestros clientes ni durante ni después de la promoción.

Precios

La reducción de la tarifa aplicable en el horario de 9:00am a 5:00pm, será un importante factor para incentivar a clientes potenciales a concurrir en esos horarios.

Publicidad

Antes de iniciar el proceso de creación publicitaria debemos tener claros algunos conceptos. No hacemos publicidad para proporcionarnos una satisfacción creativa sino para comunicar a nuestro público objetivo que existimos en el mercado y que debe concurrir a American Fitness.

Los principios previos a la creación publicitaria son:

- Ninguna creación publicitaria sin antes haber fijado una estrategia publicitaria.
- El papel de un anuncio no es otro que dar una razón para asistir a nuestro gimnasio.
- Un anuncio publicitario no debe contener más de un mensaje (la gente ya está saturada de información).

A los efectos de llevar a cabo una publicidad efectiva debemos estudiar las motivaciones que provocan la concurrencia a un gimnasio como el nuestro y ver cuales son los frenos. Por tanto para desencadenar la concurrencia ponemos énfasis en las motivaciones o quitamos importancia a los frenos. Puesto que ya existen algunos gimnasios bien posicionados en el mercado debemos introducirnos en la mente del prospecto de una manera distintiva lanzando las características que hacen diferente a American Fitness de los demás.

Con el objetivo de hacer conocer las virtudes de American Fitness en cuanto a servicios, personal, equipos, etc se hará uso de publicaciones a través de medios gráficos, panfletos, y una radio local. Así, recurriremos a:

- Publicaciones de anuncios en revistas de circulación local como: Isabella, Uno, Mujer Unica, Rumbo, etc.
- Radio local: donde se realizaran anuncios durante un programa deportivo emitido dos veces por semana al que auspicia American Fitness.
- Distribución de panfletos: por medio de un cadete quien distribuirá panfletos entregados en mano en puntos estratégicos de la ciudad. Esta actividad será desarrollada una vez por semana, los días sábado.

Cuadro comparativo de actividades

Actividades	American Fitness	Gold's Gym	Body Shop	Body Health
Aerobics	X	X	X	X
Step	X	X	X	X
Danza	X		X	
Aparatos	X	X	X	X
KickBoxing			X	
Yoga	X			
Stretching	X			X
Spining	X			
Kung Fu	X			
Preparacion Física	X	X	X	X
Aerobics avanzado	X	X	X	X
Servicios Complementarios				
Cama Solar	X			X
Sauna	X	X	X	X
Indumentaria	X	X	X	X
Bar	X	X	X	X
Masajes	X	X	X	X
Nutrición	X	X	X	X
Serv. De Emergencias	X		X	

Analizando el cuadro podemos ver que dentro de los primeros cinco casilleros observamos actividades que para todos los gimnasios hoy resultan ser "commodities" dado que el tenerlas no garantiza ningún tipo de diferenciación respecto a los competidores el carecer de ellas representaría una deficiencia fundamental.

Dentro de este análisis la fortaleza de American Fitness no resulta tanto de las actividades tradicionales que se imparten pues cualquier otro gimnasio cuenta con las mismas, sino que existe una gran ventaja en ofrecimiento de servicios complementarios a las actividades principales, tales como cama solar, sauna, etc. Resultan ser ofrecimientos que permiten una mayor retención y permanencia del cliente en el lugar, que hace que el mismo no tenga que cubrir este tipo de necesidades en otro lugar.

El ofrecer por ejemplo, el servicio de bar permite que el cliente pueda tomarse un momento de descanso al terminar por ej. su sesión o rutina de aparatos y hacer tiempo hasta el comienzo de una clase con horario preestablecido.

El tener acceso a un plan de nutrición permite que el cliente complemente este aspecto en relación con su rutina de ejercicios y realice un adecuado balance del mismo evitando trastornos orgánicos innecesarios.

Fortalezas

- **Calificación de los Recursos Humanos:** Personal altamente capacitado con título habilitante de Profesor Nacional de Educación Física, a diferencia del resto de los gimnasios que únicamente cuentan con instructores.
- **Actividades:** existencia de una variedad de disciplinas para ofrecer como así también los más modernos equipos para la cultura física .
- **Comodidades:** salas específicamente diseñadas para cada una de las actividades donde cuentan con piso de madera flotante única en la zona, especialmente diseñado para actividades de impacto en donde las paredes están recubiertas con aislantes de sonido, lo cual permite que la música no influya en el desarrollo que otras actividades.
- **Infraestructura:** Cuenta con una capacidad en su local para duplicar el número de usuarios con el que cuentan actualmente los demás gimnasios. La estructura de American Fitness resulta ser una de las más funcionales en comparación a la competencia, la amplia superficie sobre la que está construida permite delimitar bien cada uno de los espacios de manera que se puedan desarrollar las actividades de una manera eficaz. Así por ejemplo la recepción y el bar no se encuentran inmersos dentro de las actividades deportivas como ocurre en otros gimnasios en donde el servicio de bar se encuentra rodeado de aparatos.
- **Bajos costos en adquisición de equipos:** Esta beneficiado al mantener relaciones con proveedores de aparatos de alta tecnología, estos logran importarlos de países especializados a bajo precio y sin derechos arancelarios por tratarse de un bien de capital.
- **Comodidad de pagos:** Cuenta con un sistema que permite debitar los pagos directamente de la tarjeta de crédito del usuario evitando persecuciones innecesarias en materia de pagos mensuales debido al olvido del cliente, lo cual permite además una mayor comodidad al no manejar efectivo.

Oportunidades

- **Cultura de Vida:** Estamos inmersos en un mercado en plena expansión, esto se da gracias a una toma de conciencia por un amplio sector de la comunidad en favor de una vida más sana, de un aumento de la calidad de vida, American Fitness está en sintonía con esta conciencia y brinda los más modernos

servicios para satisfacer las necesidades de este sector de la comunidad.

- **Guardería:** Una buena oportunidad sería ofrecer un servicio de guardería para aquellas madres que no tienen oportunidad de desarrollar este tipo de actividades al no tener con quien dejar sus hijos, este servicio podría ofrecerse abonando únicamente la cuota sin ningún extra sobre la misma.
- **Obras sociales:** Convenios con obras sociales para aquel cliente que fuera derivado a través de un médico para realizar ejercicios de rehabilitación, lo cual haría necesario contar con personal especializado en kinesiología, fisioterapia, etc.

Debilidades

- **La ubicación:** se encuentra alejada del centro de la ciudad a comparación de los otros gimnasios de la competencia, además el local se encuentra escondido en un sector poco comercial en comparación con la competencia.
- **Horario:** una debilidad importante es que no se encuentra abierto los días sábados a diferencia de la competencia, esto nos puede llevar a perder usuarios potenciales que se encuentren impedidos de asistir al gimnasio los días de semana.
- **Folleto publicitarios:** la folletería actual resulta ser poco realista; las imágenes no muestran partes del gimnasio, ni personas desarrollando actividades con fotos realistas tal como ocurre en otros, la folletería resulta bien diseñada puede ser una buena difusión para aquellos que por recomendación deciden asistir sin tener necesidad de ir personalmente a ver las instalaciones.
- **Participación en eventos:** el gimnasio no participa en eventos tal como lo hacen otros, lo cual permitiría una mayor difusión de las actividades y una buena oportunidad para captar clientes.
- **Cartel:** No tiene ningún cartel en la entrada que llame la atención indicando que existe un gimnasio en ese lugar, el lugar pasa desapercibido.

Amenazas

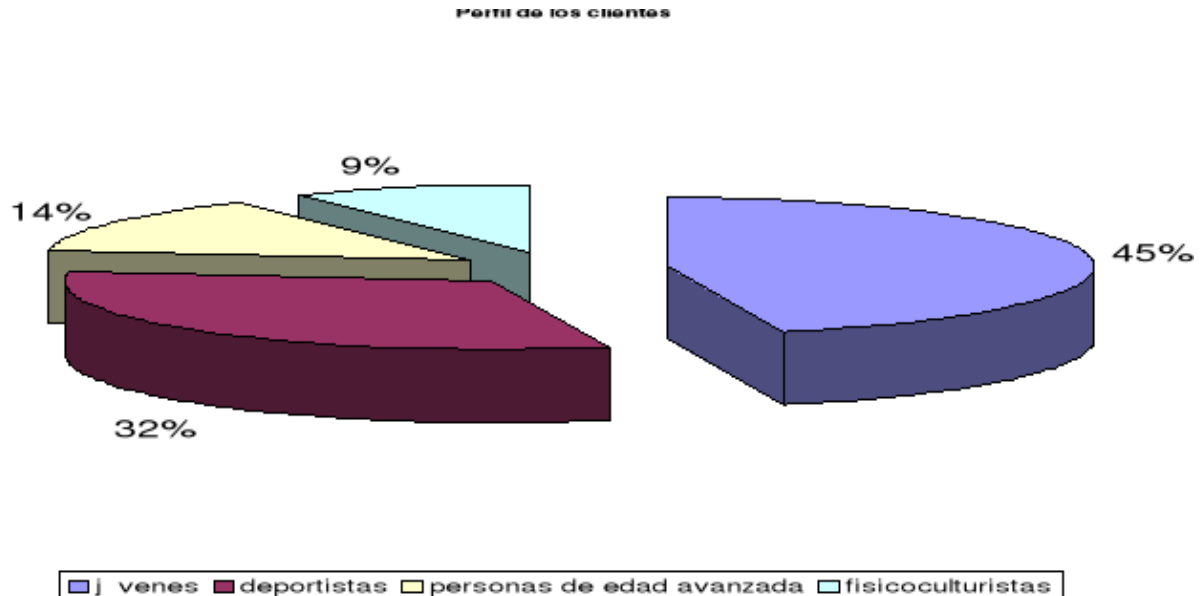
- **Competencia actual:** existen tres grandes gimnasios en la zona bien posicionados, que realizan fuertes inversiones y no están dispuestos a perder la cuota de mercado.
- **Competidores:** que los competidores ofrezcan nuevos servicios que no estemos en condiciones de prestar lo cual indicaría pérdida de clientes
- **Cambio de la cultura de vida:** posible cambio en la mentalidad de la gente que lleve a la pérdida del interés por el cuidado del cuerpo

Segmentación del mercado

Entre los usuarios podemos destacar los siguientes tipos.

- **Deportistas:** Personas que practican alguna especialidad deportiva y utilizan las instalaciones del gimnasio sólo en forma complementaria (para mantener el training)
- **Jóvenes:** Personas que buscan una vida sana y se preocupan por la estética. Este tipo de clientes resulta ser la mayoría. El número de asistentes se incrementa en primavera.

- **Personas de edad avanzada:** Son la minoría, sólo asisten para efectuar actividades de poco impacto
- **Fisiculturistas:** personas que utilizan los servicios del gimnasio en forma más asidua, aunque también son un número reducido.



Programación

Esta sección , se ha diseñado tomando en cuenta varios de los análisis previos, y forma parte de un proyecto integral. Su contenido toma relevancia ya que presenta un enlace entre los objetivos y la puesta en marcha de las diversas herramientas que, examinadas en tiempo y forma, nos llevarán a la consecución de las metas trazadas.

Escenario

La secuencia cronológica de las distintas acciones, si bien están pensadas en base a dependencias temporales de vital trascendencia, no pueden ni deben olvidar que están inmersas en un contexto de constante dinamismo. Este motivo nos propone contemplar con especial interés las respuestas que la demanda va evidenciando, de manera de retroalimentar sistemáticamente su proyección.

El sistema de tarjetas actuaría de forma multifuncional:

- **Sirve como método de control de ingresantes y egresantes del gimnasio.**
- Actúa como restricción al ingreso en caso de morosidad, de manera impersonal, lo cual no deteriora la relación del cliente con la institución.
- Como consecuencia de lo anterior facilita y descomprime la gestión de cobranzas.
- Es una herramienta de mercadeo, ya que se registran de esta forma, los horarios y días de mayor o menor concurrencia con lo cual permite actuar para modificar o reforzar las tendencias del consumidor, y utilizar de forma provechosa la capacidad instalada, la dotación de recursos humanos y la programación de las actividades. Esta información es crucial dada la estacionalidad que afecta a nuestro negocio.

- Forma parte importante del sistema promocional de premios ya que registra la cantidad de créditos que le permitirán al cliente ganar diversos beneficios.

Realización de Conferencias

La realización de conferencias tiene un impacto en la imagen del gimnasio. Como forma de publicidad institucional, nos permite diferenciarnos en la medida en que ofrece un servicio de capacitación a nuestros clientes, en aspectos relativos a nutrición y salud. Las conferencias estarán a cargo de especialistas deportólogos y nutricionistas, de vasta experiencia en su campo contratados por el gimnasio. Las conferencias se realizarán una vez al mes.

La razón de ser de este proyecto es una investigación de mercado hecha con anterioridad al presente plan, en cuya escala de intención de compra existe una amplia probabilidad de asistencia a las conferencias, de lo que se deduce el interés de los clientes hacia estas actividades.

Letrero de entrada

El proyecto reúne varios elementos a saber; Colocación de un cartel en la fachada del gimnasio. Implementación de un programa promocional de puntaje. Publicidad en la vía pública a través de volantes

Con cada cuota mensual paga el cliente ganará un total de 10 puntos a través de los cuales el cliente podrá acceder a las recompensas que se detallan a continuación, esto permitirá ganar la fidelidad de los clientes incentivados por los futuros premios a obtener. Se prevé modificar las recompensas en caso de que los clientes no se sientan atraídos por la promoción.

Puntajes y premios

20 puntos 1 Llavero

50 puntos 1 Gorra

60 puntos 1 T-Shirt

80 puntos 1 Masaje gratis

110 puntos 1 Mes gratis

Clases iniciales gratis

El proyecto consiste en permitir a los clientes potenciales acceder a una primera clase gratuita, de manera de poder permitirles experimentar las actividades del gimnasio antes de decidir comenzar sus actividades. Esto hará que los clientes se sientan en libertad de acceder a las instalaciones, ver si se encontrarán satisfechos con el servicio y luego decidir, sin embargo esto no permitirá el acceso a servicios complementarios tales como cama solar, masajes, etc.

El que el cliente haya tenido una previa experiencia reducirá las deserciones de aquellos que en el primer mes han pagado la cuota y luego dejan de asistir al no sentirse conformes con el servicio. Esto se realizará a través de una promoción repartiendo volantes los primeros 3 meses de la implementación del Plan de Marketing

Libro de quejas y sugerencias. Encuestas

El proyecto es crear un canal de comunicación entre el gimnasio y los clientes, a fin de hacernos conocer el nivel de satisfacción de los mismos con respecto a personal, servicio de limpieza, aparatos, servicio de bar, sauna, cama solar, etc. Esto permitirá determinar que actividades y servicios deben ser modificadas y en que sentido de manera que se pueda efectuar una corrección de los mismos para satisfacer al cliente.

Se colocarán libros en cada uno de los pisos del gimnasio (3 tres) para facilitar la comodidad de cliente para expresar sus sugerencias o quejas. El control del libro de quejas se llevará a través de una lectura diaria con toma de medidas de corrección inmediatas en la medida en que se pueda.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA MADRE Y MAESTRA

Plan de Marketing para el American Fitness Center

Introducción al Mercadeo

MER – 440 – T – 002

Martes 27 de Noviembre, 2000.

Perfil de los clientes

