



Ox Functional

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Mirja Yannina Kaneko La Rosa
Elsie Adonira Vivas Cruz

Asesor:

Mtr. Renato Mario Balarezo Saldaña

Lima, noviembre de 2019

Agradecimientos

Agradecemos primeramente a Dios, por darnos salud y ser nuestra fortaleza en aquellos momentos de debilidad y dificultad, así como por bendecirnos con una educación de calidad.

A nuestros padres y familias que, con su amor, paciencia, tolerancia y esfuerzo, nos han permitido cumplir otra meta en nuestra vida profesional. A ellos por inculcarnos que todo se puede, pese a las adversidades, si se invierte esfuerzo, responsabilidad y perseverancia.

A nuestros profesores del PAD, por guiarnos para ser mejores profesionales y personas en nuestra sociedad.



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo trata sobre un emprendimiento en marcha: un centro de entrenamiento funcional creado en 2016. Sus dueños vieron la oportunidad de satisfacer necesidades que los gimnasios convencionales no habían cubierto, pero todavía no ha tenido el despegue que ellos desean para su centro.

En enero de 2019, Carlos se preguntó: “¿Por qué la empresa no ha generado ganancias? ¿Mi actual capacidad instalada me permitirá crecer? ¿Cómo hacer crecer el negocio con capital propio o a través de franquicias? ¿Qué debo hacer para retener entrenadores que compartan la misión de la empresa?”.

La metodología de entrenamiento está basada en la corrección de la postura para aumentar la eficiencia de los movimientos, crear tonicidad muscular, reducir tejido graso, aumentar la resistencia física y evitar lesiones. Su principal elemento diferenciador, con respecto a la competencia, es el entrenamiento personalizado.

El centro tiene dos variables restrictivas: el espacio del local y el número de horas de entrenamiento al día.

Su público objetivo son las mujeres “modernas”, que son mujeres trabajadoras, con interés en la imagen, que buscan marca, moda, calidad, y, además, son tecnológicas. Sus clientes actuales son diversos: sedentarios, aficionados, deportistas calificados y personas con alguna discapacidad que desean mejorar su calidad de vida.

Nuestro aporte se enfoca en analizar la propuesta de valor y cómo es percibida, analizar los ingresos y gastos totales, analizar el segmento hacia donde se dirigen, determinar el punto de equilibrio, establecer alternativas de solución factibles en el corto plazo y plan de acción inmediato.

Palabras clave: *funcional; entrenamiento; personalizado; fitness; flow; metabólico; gimnasio*

Abstract

The present work is about an ongoing venture, it is a functional training center, founded in 2016. Its owners, saw the opportunity to meet needs that conventional gyms had not covered. However, have not yet had the takeoff they want for their center.

Being January 2019, Carlos wonders “Why hasn’t the company generated profits? Will my current installed capacity allow me to grow? How to grow the business with own capital or expand it through franchises?”.

The methodology of training is based on the correction of the posture to increase the efficiency of movements, create muscle tone, reduce fatty tissue, increase physical resistance and avoid injuries. Its main differentiating element, with respect to the competition, is a really personalized training.

The center has two restrictive variables: lack of space and few hours of training a day.

The target audience is “modern women”, who are hardworking women, with an interest in the image, who are looking for brand, fashion, quality and, in addition, they are also technological. Current clients are diverse: they are sedentary, amateurs, qualified athletes and people with disabilities who wish to improve their quality of life.

Our contribution focuses on analyzing the value proposition and how it is perceived, analyzing total income and expenses, analyzing segment where the business is headed, determining the balance point, establishing feasible alternative solutions in the short term and establish an immediate plan of action.

Keywords: *functional; training; personalized; fitness; flow; metabolic; gym*

Tabla de contenido

Agradecimiento.....	iii
Resumen ejecutivo.....	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Descripción del sector.....	3
1.1. Definición de entrenamiento funcional	3
1.2. Entorno	4
1.3. Sustitutos	5
1.4. Clientes	6
1.5. Competidores.....	6
1.5.1. Ventajas.....	6
1.5.2. Desventajas	7
CAPÍTULO 2. La empresa	9
2.1. Situación actual.....	11
2.2. Cuestionamientos del dueño.....	16
Anexos	17
Anexo 1: Población y hogares según distritos en Lima Metropolitana, 2017	17
Anexo 2: Personas por zonas geográficas según nivel socioeconómico, 2017	18
Anexo 3: Comparativo de planes y precios de OX y principales competidores.....	19
Anexo 4: Ubicación actual de OX Functional	20
Anexo 5: Fotos del centro de entrenamiento OX Functional	21
Anexo 6: Estadística de clientes que asistieron en 2017 - 2018	22
Anexo 7: Comentarios en redes sociales	23
Anexo 8: Reality ASD: Reporteros “XL”: en busca del cuerpo perfecto.....	24

Anexo 9: Beneficios del Plan KO 90.....	25
Anexo 10: Los seis estilos de vida de las personas, 2017.....	26
Anexo 11: Plataforma MonkeyFit	27
CAPÍTULO 3. Teaching Note	29
3.1. Sinopsis.....	29
3.2. Objetivos académicos	29
3.3. Objetivos específicos	30
3.4. Notas técnicas consultadas	30
3.5. Pasos para iniciar la discusión en clase	31
3.5.1. Paso 1: definición del problema	31
3.5.2. Paso 2: preguntas que abren la discusión en clase:	32
3.6. Elaboración FODA y FODA cruzado	38
3.7. Alternativas de solución	39
3.7.1. Subir precio hasta un 10% más por plan.....	39
3.7.2. Incrementar el número de alumnos nuevos.....	39
3.7.3. Incrementar marketing y publicidad	40
3.7.4. Contratar a un jefe de Comercial y Marketing.....	41
3.7.5. Retener a los mejores entrenadores del mercado	42
3.7.6. Aprovechar las horas no ocupadas	43
3.7.7. Franquiciar	46
3.8. Decisión.....	46
3.9. Plan de Acción.....	47
Conclusiones.....	51
Bibliografía	53

Índice de tablas

Tabla 1. Planes de OX Functional	11
Tabla 2. Cuenta de resultados de 2018 (en Soles)	15
Tabla 3. Potencial de ventas al mes	34
Tabla 4. Distribución de los costos fijos mensuales por plan.....	36
Tabla 5. Cantidad de alumnos al mes para cubrir los costos fijos	36
Tabla 6. Comparativo de los planes (tres por semana) de OX versus la competencia ...	39
Tabla 7. Proyección de la cuenta de resultados de 2019	45



Índice de figuras

Figura 1. Proceso de captación de un cliente potencial	49
Figura 2. Propuesta de flujograma de servicio al cliente	49



Introducción

Una tarde de enero de 2019, después de dar clases, se sentó a tomar un café Carlos Sánchez, gerente general y principal entrenador de OX Functional. Meditó sobre cómo dar el gran salto de crecimiento de su negocio y si la actual propuesta de valor le permitiría captar más clientes sin perder el entrenamiento seguro y especializado.

Desde que empezó como entrenador, hace ocho años, su sueño fue formar una empresa del mundo fitness y que sus servicios sean diferenciados a las actuales ofertas que ofrecía el mercado.

En 2015 llegó al Perú la metodología funcional y empezó a desarrollarse durante algunas horas en los gimnasios convencionales. Este entrenamiento está basado en la corrección de la postura para aumentar la eficiencia de los movimientos, crear tonicidad muscular, reducir tejido graso, aumentar resistencia física y eliminar lesiones.

Esta metodología le interesó mucho a Carlos, que vio la posibilidad de capacitarse en el exterior, donde obtuvo cuatro certificaciones. Dichos estudios le brindaron la posibilidad de dar clases particulares en sus ratos libres por un año, lapso durante el cual formó una pequeña cartera de clientes. Al tener la experiencia y la cartera de clientes potenciales, se lanzó a emprender su propio centro de entrenamiento y buscó con quién asociarse.

Así, formó el capital inicial con préstamos familiares y empezó a buscar posibles locales muy cerca de los distritos de San Isidro, Lince, Jesús María y Magdalena del Mar, donde analizó si eran lugares céntricos, de fácil acceso, y además, si había universidades e institutos aledaños. En los anexos 1 y 2 se observa que dichos distritos tienen una población de 404 200 habitantes, donde el 80% pertenece a los niveles socioeconómicos B y C y se tiene una gran oportunidad para captarlos.

OX Functional es un centro de entrenamiento dirigido a personas que buscan sentirse bien en lo físico, mental y espiritual. Esto se logra gracias a una metodología innovadora enfocada en el entrenamiento personalizado, seguro, y se diferencia de otros centros por la constante comunicación entre el entrenador y el alumno antes, durante y después del entrenamiento.

Después de tres años de funcionamiento, se cuestionaba lo siguiente: “¿Por qué la empresa no ha generado ganancias? ¿Mi actual capacidad instalada me permitirá crecer? ¿Qué debo hacer para retener entrenadores que compartan la misión de la empresa? ¿Cómo hacer crecer el negocio: con capital propio o crecer a través de franquicias?”.



CAPÍTULO 1. Descripción del sector

1.1. Definición de entrenamiento funcional

Para dar una definición sobre el entrenamiento funcional se cita a Miras (2017), quien afirma que:

En 1920 los rusos hicieron una síntesis articulada de los movimientos dinámicos y naturales del hombre a lo largo de su historia, de todos esos gestos instintivos que han mantenido viva y erguida a nuestra especie. (párr. 2)

A través de movimientos naturales, sin forzar las extremidades ni la columna vertebral, el entrenamiento funcional busca potenciar la resistencia cardiovascular y la fuerza impulsora de los músculos encargados del movimiento, mientras se trabaja de manera simultánea la zona abdominal. (párr. 5)

A diferencia del entrenamiento convencional (combinación de aparatos cardio y de musculación), en el cual se focaliza el trabajo en un solo grupo muscular de manera repetitiva y aislada (con riesgo seguro de contractura y sobrecarga), en el entrenamiento funcional el cuerpo se involucra en su totalidad durante los ejercicios. (párr.8).

Al trabajar por intervalos cortos pero de alta densidad, la combustión de grasa es mayor. (párr.20).

En conclusión, el beneficio que se obtiene son resultados efectivos y con una inversión menor de tiempo que en los gimnasios convencionales; no hay necesidad de lastimar la columna con ejercicios estresantes y repetitivos, ya que involucra la totalidad del cuerpo, como *burpees*, sentadillas, subir cuestas, escalar, ejercicios con objetos como *battle rope*, salto de cuerda, lanzamiento de pelota medicinal, etc., lo que permite diseñar una rutina diferente cada día. La respiración profunda y el sostenimiento de la inhalación son temas importantes durante la rutina: lo que se busca es proteger al cuerpo y la columna, mantener el equilibrio y lograr buenas posturas corporales.

1.2. Entorno

Existen algunos factores que hacen que el mercado del *fitness* sea un mercado joven, aún en crecimiento, y esto lo hace atractivo. Estos factores se describen a continuación:

1. Según el informe de la OMS (2018) titulado *Enfermedades no transmisibles* (ENT), “el consumo de tabaco, la inactividad física, el uso nocivo del alcohol y las dietas malsanas aumentan el riesgo de morir a causa de una de las ENT”, por lo que afecta la salud de las personas.
2. El artículo del Instituto Nacional de Salud (2019) menciona lo siguiente:

Según nuestras fuentes del Centro Nacional (CENAN) del INS en nuestro país: el 69,9% de adultos padece de sobrepeso y obesidad; seguidamente estos males afectan al 42,4% de jóvenes, al 32,3% de escolares, al 33,1% de adultos mayores y finalmente al 23,9% de adolescentes”, explicó el nutricionista del INS, César Domínguez. (párr. 2).

Cada vez hay más conciencia por cambiar el sedentarismo y promover actividades físicas. Recientemente, el Estado peruano aprobó que en el sector público ir en bicicleta al trabajo por sesenta días se recompensa con un día de vacaciones. Así lo establece la Ley N°30936 (2019), que propone promover y regular el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible.

3. En la entrevista realizada por Mario Giufra a Luis Lobato, gerente general de Smart Fit Perú (Mundo Empresarial, 2017), este último menciona lo siguiente: “En el Perú, menos del 2% de la población realiza algún tipo de actividad física, sea en algún centro especializado o en espacios públicos. En Estados Unidos la tasa es de 16%”.
4. Inga (2018) mencionó:

Marcela Garcés, gerenta comercial y marketing de Bodytech, precisa que, si bien las cadenas de gimnasios van creciendo, aún son una parte pequeña de toda la oferta. Y es que actualmente existen 1681 gimnasios o centros de entrenamiento en el Perú, según las cifras del International Health, Racquet and Sportsclub Association (IHRSA). (párr. 3)

5. Fitco México (2019), mencionó lo siguiente:

El mercado de la industria fitness en Latinoamérica se encuentra en una etapa de apogeo, generando un aproximado de US\$ 6 000 millones anuales.

Actualmente casi 20 millones de latinoamericanos son miembros de algún centro o boutique fitness y el número va en aumento. (p. 5)

6. Hoy en día en el mercado existe una cultura de alto rendimiento que genera un agotamiento veloz, lo que representa una oportunidad para OX, cuya propuesta es un entrenamiento personalizado integral buscando mejorar la salud física, emocional y bajar los niveles de estrés dentro del entrenamiento.

Agurto (2018) comentó:

Los expertos en fitness están de acuerdo en que el peruano ahora se preocupa más por llevar un estilo de vida activo. Pedraglio señala que en los últimos dos años han pasado de entrenarse de dos a tres días a la semana. De otro lado, Blanco y Lezama dicen que el aumento va de tres a cuatro días a la semana. (párr. 6)

En cuestión de géneros, la gran mayoría que asiste a un centro de entrenamiento son mujeres (cerca de 70%), aunque el porcentaje de hombres ha aumentado en los últimos años de 10% a 30%. (párr. 7)

En las edades, el grueso de asistentes está entre los 25 y 35 años. Sin embargo, aclaran que cada vez más personas mayores de 35 años acuden a ejercitarse. En el caso de los ejecutivos, sus horarios preferidos son de 6 a.m. a 7:30 a.m. o después de las 7 p.m. (párr. 8)

Las barreras de entrada son bajas, porque es un mercado no regulado, no hay exigencia de entrenadores certificados; además, implementar un negocio de este tipo requiere una baja inversión de activos fijos.

El sueldo de un entrenador en un gimnasio tradicional está en el rango de S/ 5 a S/ 8 la hora, lo que genera una alta rotación, primero por el bajo sueldo y segundo porque la certificación no es valorada; por tanto, son pocos los entrenadores que estudian una certificación. Muchos de ellos trabajan *part time* y complementan sus ingresos con otras labores del mismo giro.

1.3. Sustitutos

En la actualidad, existen muchas facilidades para entrenar en casa, como máquinas multifuncionales que ocupan poco espacio, rutinas de entrenamiento en *streaming* y apps

gratuitas o económicas, que te brindan rutinas diarias para diferentes tipos de personas. Esto representa un reto para los centros *fitness* y gimnasios.

Otras alternativas son las clases de baile, zumba o *full body*, que generalmente se dictan en centros independientes. El yoga y la natación también son claramente sustitutos de los centros *fitness*.

Entre las ventajas diferenciales que ofrece OX versus el entrenamiento en casa está la atención personalizada: si bien es cierto que el trabajo es individual, hacerlo con un entrenador ayuda a corregir malas posturas, a realizar el ejercicio correctamente evitando lesiones y a alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible.

1.4. Clientes

Se ha definido como público objetivo a las mujeres “modernas”, trabajadoras con interés en la imagen y buscadoras de marca y moda. Su trabajo está basado en la realización, son líderes de opinión, prestan importancia a la calidad, y además, son tecnológicas. Esta segmentación de estilos de vida ha sido elaborada por Arellano (2017). Ver Anexo 10.

Asimismo, se atienden personas con discapacidad, obesas, muy delgadas y lesionadas que desean una mejor calidad de vida. Los últimos meses tomaron clases algunas personas lesionadas que provenían de otros centros de entrenamiento y personas provenientes del extranjero, para quienes se elaboró un plan orientado a su rehabilitación.

Actualmente cuenta con un promedio mensual de veinte clientes activos.

1.5. Competidores

Entre los competidores más importantes están KO, Vanna Coach, VO2, Barranco Crossfit, Fitness Coach, entre otros. Estos centros tienen algunas ventajas y desventajas que se muestran a continuación:

1.5.1. Ventajas

- ✓ Son marcas reconocidas y algunas incluso cuentan con franquicias en otros países, como KO.
- ✓ El servicio es valorado por sus alumnos, por lo que acceden a pagar precios incluso mayores que los de OX. Sus programas incluyen opciones de planes alimenticios y

programas enfocados en niños. En el Anexo 9 se muestra los beneficios del plan KO90, un programa enfocado en noventa días.

- ✓ Marcas poco reconocidas dedicadas al entrenamiento funcional, crossfit, yoga, pilates, y otros se encuentran inscritas en la plataforma MonkeyFit, dando opción a acceder a distintos centros de entrenamiento en Lima pagando una sola membresía. Para mayor detalle de precios por cada plan, ver Anexo 11.

Con el fin de diferenciar el entrenamiento funcional del *crossift*, el dueño de OX describe este tipo de entrenamiento como una mezcla de múltiples disciplinas, como gimnasia olímpica, levantamiento olímpico, calistenia y entrenamiento militar. El objetivo es generar una adaptación del cuerpo a partir de distintas habilidades, como resistencia, precisión y potencia, entre otras.

1.5.2. Desventajas

- ✓ Poca flexibilidad en los horarios; es decir, si no asistes en tu horario reservado pierdes la sesión sin opción a recuperarla.
- ✓ En la mayoría de centros *fitness* el tiempo de entrenamiento es de 45 minutos, no de una hora completa.
- ✓ Entrenamiento semipersonalizado, es decir, cada entrenador en promedio cuenta con diez a quince alumnos y no se puede supervisar detalladamente la rutina de cada uno de ellos.
- ✓ El precio en promedio es entre 16% y 20% más elevado en comparación con OX, como se verá más adelante.

CAPÍTULO 2. La empresa

OX nace como una sociedad anónima cerrada con capital y gestión familiar. Sus dos fundadores, Carlos y Jimena, vieron un nicho en el mercado que no habían cubierto las cadenas de gimnasios tradicionales y especializados, que era el del entrenamiento funcional.

Los dueños decidieron alquilar un espacio de 120 m² en el distrito de Lince, dentro de un edificio empresarial, a seis cuadras de San Isidro, dado que no contaban con suficiente capital como para comprar un inmueble. Dicho local tiene una capacidad máxima de diez personas por turno, así como con tres estacionamientos dentro del edificio, y si esta capacidad fuera superada, se dispone de estacionamientos cercanos ubicados a media cuadra del local.

Para iniciar el negocio se invirtieron S/ 80 000, aportados por los familiares cercanos a los socios.

Carlos estudió Marketing en una prestigiosa universidad; sin embargo, trabajó en el negocio *fitness* durante diez años en reconocidas cadenas de gimnasios y se capacitó constantemente, hasta lograr varias certificaciones nacionales e internacionales. En sus momentos libres daba clases personalizadas y grupales al aire libre, captando así a sus primeros clientes, a quienes les gustó su metodología y lo acompañaron desde sus inicios.

En marzo de 2016, el centro abrió sus puertas con trece alumnos que Carlos había reclutado en sus tiempos libres. Ese año fue de aprendizaje en temas de gestión, como control de gastos, control de ingresos, contabilidad, logística, marketing, etc. Durante el año 2018 el promedio mensual de alumnos fue de veinte.

La idea de empezar su propio emprendimiento la compartía con su novia Jimena, quién es abogada y tiene su propio estudio. Ella lo apoyó desde un principio, porque le gustaba el mundo *fitness* y sentía que los gimnasios tradicionales no cumplían con sus objetivos.

El método consiste en fortalecer el espíritu de las personas, a través de la personalización y mediante el desarrollo de metodologías físicas innovadoras que ayudan a superar límites, cambiar paradigmas y vencer miedos, lo cual eleva su autoestima.

OX Functional busca generar un impacto positivo en la vida diaria de sus clientes basado en su sistema de entrenamiento funcional 100%, que crea capacidades como fuerza, resistencia, agilidad y flexibilidad. Además, su servicio personalizado se desarrolla dentro de un ambiente familiar y acogedor.

La visión de OX es: “Ser la mejor propuesta de fortalecimiento físico, mental y espiritual para las personas”.

Mientras que su misión es: “Somos un equipo que cuenta con la experiencia y certificaciones en técnicas de entrenamiento; lo que nos permite diseñar una metodología propia enfocada en el entrenamiento seguro”.

Los materiales que se utilizan para entrenar son mancuernas, pelotas, sogas, balones medicinales, arneses de suspensión, barras olímpicas, kettlebells, balones suizos, ligas, entre otros. Estos implementos son de muy buena calidad y de marcas reconocidas, como Bullfit y Everlast, que garantizan el peso y el tamaño adecuado de los mismos.

A los entrenadores se les proporciona un uniforme que consiste en una camiseta con el logo en el centro. OX cuenta con el diseño del logo aplicado en la recepción, además de una pantalla con videos promocionales que siguen la línea gráfica de la marca. Ver Anexos 4 y 5 sobre la dirección y fotos del local.

Hoy en día el centro, además de las clases del *functional*, las complementa con otros tipos de entrenamiento, como los movimientos metabólicos y el *Animal Flow* (certificaciones que obtuvo en 2018).

A continuación, se describe en qué consiste cada uno de estos conceptos:

1. *Animal Flow*, según el artículo titulado “Animal Flow, una forma diferente de entrenar con tu peso corporal”, elaborado por Gottau (2018) define lo siguiente:

Animal Flow es el nombre que recibe un sistema de entrenamiento creado por Mike Fitch, que enfatiza la realización de movimientos fluidos en los diferentes planos. (párr.1)

Así, se incluyen componentes de ejercicios tradicionales como puede ser una flexión o una sentadilla, pero al mismo tiempo se imitan gestos de animales, combinando para ello estiramientos, saltos, acciones de empujar y jalar, desplazamientos y cambios de ritmo. (párr. 2).

2. El *movimiento metabólico*, según Carlos (entrevista personal, enero de 2019), es cualquier esfuerzo físico enfocado en adaptar el metabolismo del cuerpo a un mayor gasto calórico (acelerar el metabolismo), para de esta forma aumentar la resistencia cardiorrespiratoria, mejorar la tolerancia a la fatiga muscular y generar déficit calórico en el organismo.

En la Tabla 1, se muestran los precios por planes, definidos un mes antes de la apertura del centro.

Tabla 1. Planes de OX Funcional

Plan	Frecuencia	Costo (Soles)
Grupal (tres veces por semana)	Mensual	380
	Trimestral	900
Individual (20 sesiones al mes)	Mensual	1 400

Fuente: elaboración propia

En sus primeros dieciocho meses no contrataron entrenadores, ellos mismos realizaban las clases, tanto grupal como personalizadas. Además, veían los temas administrativos: Jimena revisaba los temas contables, los contratos, seguimiento a los clientes a tiempo parcial, y Carlos se encargaba de diseñar la publicidad, compra de suministros y mantenimiento del local.

Hasta este momento ninguno de los dos percibe sueldo y los dos primeros años subsistieron con sus ahorros e ingresos que generaba el negocio, siempre focalizados en la diferenciación. De acuerdo con la experiencia de Carlos, la rentabilidad del sector está en el orden del 30% anual.

2.1. Situación actual

Carlos es el gerente general y además es el entrenador principal del centro de entrenamiento funcional. Él tiene varias certificaciones internacionales que avalan sus conocimientos, técnicas y enseñanzas. Su novia es otra entrenadora, también certificada, que lo apoya desde el inicio de este gran sueño.

Durante el año 2018 se contrató a dos entrenadores por hora (cuatro horas al día cada uno); a ellos se les paga a través de recibos por honorarios a un costo de S/ 10 la hora. Sin embargo, estos no contaban con toda la metodología que se requería, por lo tanto, el entrenador principal los tuvo que capacitar en los horarios que no tenían demanda de clientes. Por lo general, un entrenador que viene del área *fitness* tradicional requiere tres meses de aprendizaje para poder dirigir una clase, ya que esta metodología es especializada.

Hoy cada entrenador tiene a su cargo tres personas por cada clase, lo cual garantiza una supervisión minuciosa. En consecuencia, el entrenador explicará tantas veces como sea necesario hasta que el alumno realice adecuadamente los ejercicios, para no generar lesiones y lograr resultados en el corto plazo. En el mercado no existe ese nivel de personalización: solo

son grupos “pequeños” de diez a quince personas por cada entrenador y no hay esa dedicación exclusiva para el alumno.

Otra de las ventajas de este centro es el tiempo de entrenamiento de sesenta minutos, con calentamiento entre cinco a diez minutos, con la opción de cambiar de horario, previa coordinación con dos horas de anticipación. No hay un máximo de días de congelamiento, e incluso se dictan clases los feriados en caso lo requiera el alumno.

Para este modelo de negocio, la hora del entrenador es un recurso escaso, dado que no se cuenta en el sector con personas capacitadas y, además, existe una alta rotación debido al bajo salario.

Al principio empezaron con programas individuales personalizados, de uno a uno, con cuatro horarios en la mañana y cuatro horarios por la tarde-noche, de una hora cada clase. El primer turno empieza a las 6 a.m. y el último a las 8 p.m. En el primer y segundo año de funcionamiento, los días martes, jueves y sábado un experto profesor colombiano dictaba clases de baile a las 10 de la mañana, cuyo público objetivo son las amas de casa a quienes les gusta relajarse luego de hacer labores en la casa, o jóvenes que luego de realizar el entrenamiento se quedan a practicar el baile, pero luego se cancelaron porque el profesor se retiró a su país.

Hoy OX tiene los siguientes horarios de 6 a.m. a 12 p.m. (seis horas) y por la tarde de 5 p.m. a 9 p.m. (cuatro horas).

Este negocio tiene estacionalidad, con incremento en la demanda entre los meses de setiembre a febrero y una baja en la demanda en los meses de marzo a junio.

La empresa tiene cuatro pilares: el sistema de entrenamiento, el servicio personalizado, el ambiente acogedor y familiar, y la mejora continua, buscando siempre nuevas metodologías y tendencias en el exterior.

Aparte de tener una metodología muy personalizada, para realizar el seguimiento a sus clientes realizan llamadas el día anterior para planificar el día siguiente, y recordarles que los esperan con mucha alegría para seguir entrenando. Esta acción permite que sus alumnos confíen en sus entrenadores y les abran parte de su vida personal, familiar y profesional. La mayoría de los alumnos establece una amistad con sus entrenadores y los agregan a sus redes sociales, permitiéndoles conocer lo que realizan en el día a día. Para los clientes, el significado de esta llamada era: “me han llamado y se preocupan por mí como ningún otro centro de entrenamiento en donde yo estuve”.

Para OX, la finalidad de esta llamada cumple dos objetivos: el primero, que el cliente se sienta identificado con el centro y que, a su vez, planifique su día. El segundo, cumplir con el entrenamiento personalizado, ya que no disponían de más entrenadores y espacio para mantener el nivel ofrecido a los clientes, por lo cual la llamada mantiene un orden y planificación con los alumnos y clases.

Los clientes quedan muy satisfechos por la metodología y el cumplimiento de los objetivos personales; por ello, frecuentemente renuevan sus planes e incluso invitan a sus amigos o parejas para realizar los ejercicios de manera grupal. Carlos estimó que un 30% de los clientes captados no renueva sus planes.

Los medios por los cuales difunden sus programas y metodología son las redes sociales, principalmente a través de Facebook e Instagram, sin embargo, no son explotadas en su totalidad, tampoco tienen página web. La mayoría llega por el boca a boca, porque la experiencia les pareció muy buena en comparación con otros centros. Adicionalmente, la calidad del servicio frente al precio es muy recomendable. A OX acuden algunos artistas reconocidos en el medio, como Andrea Luna, Ebelin Ortiz, etc. En el Anexo 7 se muestran algunos comentarios en redes sociales.

Recientemente hubo un reportaje en el programa de televisión “Al Sexto Día”, emitido por el canal nacional Panamericana Televisión, donde se muestra a OX Functional como un centro de *fitness* que ayuda a tener una vida saludable a través del ejercicio con tu propio cuerpo y el trabajo constante. En el Anexo 8 se muestra mayor detalle del reportaje.

Otro punto importante que se consideraba como producto de esta expansión son los horarios picos (de 6 a.m. a 9 a.m. y de 6 p.m. a 9 p.m.), que actualmente no se encuentran a su máxima capacidad pues implican seis turnos y la posibilidad de atender a nueve personas por cada turno, con tres entrenadores.

El segmento al cual se dirigen son las “modernas”, y se confirma con la data histórica de los inscritos: el 84% son mujeres con diferentes rangos de edades, y la concentración está entre 28 a 30 años, como se observa en el Anexo 6.

A los dos entrenadores se les paga a través de recibos de honorarios; ellos trabajan *part time* por un total de ochenta horas por mes. Si no hubiera suficientes alumnos, se aprovecha la hora para entrenarlos en la metodología.

El centro tiene horas muertas de 12 p.m. a 5 p.m., que en algunas ocasiones utilizan dicho horario para capacitar a otros entrenadores y se haga conocido en el mundo *fitness*.

La empresa cuenta con un software llamado Fitco, normalmente utilizado en el sector, el cual permite completar todos los datos del cliente, como nombre, edad, DNI, plan elegido y tiempo de antigüedad. Además, permite reservar los horarios a entrenar. Sin embargo, por el apuro o la falta de una administradora no se completan todos los datos en el sistema y es muy difícil obtener la información para analizar las tendencias de sus ventas.

Los estados financieros son realizados por un estudio contable externo y además, es amigo del dueño por lo que se le contrata por horas. En la Tabla 2 se muestra la cuenta de resultados de 2018, donde se observa una rentabilidad del 11%.



Tabla 2. Cuenta de resultados de 2018 (en Soles)

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Ingresos	8 540	10 560	10 200	9 680	11 460	12 440	14 020	14 240	15 900	16 880	18 160	18 000	160 080
Costo ventas	1 760	1 760	1 760	1 760	1 760	1 760	1 760	1 760	1 760	1 760	1 760	1 760	21 120
Margen bruto	6 780	8 800	8 440	7 920	9 700	10 680	12 260	12 480	14 140	15 120	16 400	16 240	138 960
Alquiler	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	61 440
Mantenimiento oficina	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	700	600	7 300
Contador	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
Servicios públicos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Personal de limpieza	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2 880
Capacitaciones	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	20 000
Plataforma FITCo	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2 160
Publicidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	400	400	400	3 000
Mantenimiento POS	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
Activos menores	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9 600
Bidones de agua	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2 880
Útiles de limpieza	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
Total gastos operativos	9 997	9 997	9 997	9 997	9 997	9 997	9 997	9 997	9 997	10 197	10 297	10 197	120 660
Resultado operativo	-3 217	-1 197	-1 557	-2 077	-297	683	2 263	2 483	4 143	4 923	6 103	6 043	18 300

Notas: Dependiendo de la demanda de los meses, se retiran o incorporan entrenadores. El costo por hora es de S/ 10 de lunes a viernes. El entrenador principal (dueño) no cobra sueldo, ni tampoco su novia.

Fuente: elaboración propia

2.2. Cuestionamientos del dueño

¿Cómo dar el gran salto?

Ahora Carlos se cuestiona cómo ser más rentable y expandirse, cómo ocupar su máxima capacidad en todos los horarios, cómo retener a los entrenadores y finalmente qué hacer con la capacidad ociosa.

Para ello se han planteado las siguientes alternativas:

- A) Con respecto a la rentabilidad, desde 2016 se han mantenido los precios, por ello una opción es subir los precios.
- B) Con la idea de expandirse, hay tres alternativas: la primera, mudarse a un local de 200 metros cuadrados, el precio promedio es de USD 3 500 en el distrito de Lince, USD 2 500 en Magdalena y USD 4 500 en San Isidro. El costo de habilitación asciende a USD 15 000, que incluye pisos, baños, luminarias, aire acondicionado, salas de entrenamiento y recepción. La segunda alternativa, comprar una casa, la cual es algo remota, dado que no tienen suficientes ingresos para sustentar un préstamo con los bancos. La tercera alternativa es franquiciar.
- C) Para ocupar los horarios a su máxima capacidad, se plantea intensificar su presencia en las redes sociales.

Carlos analizaba cuál de estas alternativas sería la mejor para expandir el negocio. Se cuestionaba si estaba encaminado con la estructura actual, si la propuesta de valor era la mejor para el negocio.

Anexos

Anexo 1: Población y hogares según distritos en Lima Metropolitana, 2017

No.	DISTRITO	POBLACIÓN (miles)	%	HOGARES (miles)
1	San Juan de Lurigancho	1 121,3	11,0	275,9
2	San Martín de Porres	722,3	7,1	175,2
3	Ate	646,9	6,3	158,6
4	Comas	541,2	5,3	139,0
5	Villa El Salvador	475,5	4,7	115,7
6	Villa María del Triunfo	461,2	4,5	114,8
7	San Juan de Miraflores	416,0	4,1	107,4
8	Los Olivos	382,8	3,7	107,4
9	Puente Piedra	362,1	3,5	88,3
10	Santiago de Surco	357,6	3,5	107,8
11	Chorrillos	335,6	3,3	89,4
12	Carabayllo	310,1	3,0	75,2
13	Lima	282,8	2,8	92,5
14	Santa Anita	234,8	2,3	59,9
15	Lurigancho (Chosica)	224,9	2,2	56,0
16	Independencia	223,6	2,2	67,8
17	El Agustino	196,9	1,9	52,1
18	La Molina	178,2	1,7	48,0
19	La Victoria	177,7	1,7	56,4
20	Rímac	170,6	1,7	50,5
21	San Miguel	140,9	1,4	44,8
22	Pachacamac	132,8	1,3	32,4
23	San Borja	116,7	1,1	37,8
24	Surquillo	94,9	0,9	33,0
25	Lurín	87,4	0,9	21,5
26	Miraflores	85,8	0,8	33,7
27	Pueblo Libre	79,4	0,8	27,7
28	Breña	78,9	0,8	26,4
29	Jesús María	74,7	0,7	23,9
30	San Luis	59,6	0,6	19,5
31	Magdalena del Mar	56,9	0,6	19,0
32	San Isidro	56,8	0,6	23,2
33	Lince	52,4	0,5	18,9
34	Cieneguilla	48,4	0,5	11,8
35	Chaclacayo	44,9	0,4	13,2
36	Ancón	44,6	0,4	12,0
37	Barranco	31,2	0,3	10,9
38	Santa Rosa	19,3	0,2	4,7
39	Pucusana	17,5	0,2	4,3
40	Punta Negra	8,1	0,1	2,2
41	San Bartolo	7,9	0,1	2,2
42	Punta Hermosa	7,8	0,1	2,2
43	Santa María del Mar	1,6	-	0,4
Total provincia de Lima		9 170,6	89,8	2 463,6
44	Callao	433,0	4,3	109,7
45	Ventanilla	360,0	3,6	92,0
46	Bellavista	79,4	0,8	21,8
47	La Perla	65,2	0,6	17,0
48	Mi Perú	53,3	0,5	13,6
49	Carmen de la Legua Reynoso	43,7	0,4	13,7
50	La Punta	4,1	-	1,3
Total provincia del Callao		1 038,7	10,2	269,1
Total Lima Metropolitana		10 209,3	100,0	2 732,7

Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2017)

Anexo 2: Personas por zonas geográficas según nivel socioeconómico, 2017

ZONAS		PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORINZONTAL)				
		Miles	% sobre Lima Metrop.	A	B	C	D	E
1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo	1 213,4	11,9	0,5	10,9	46,6	29,8	12,2
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres	1 328,7	13,0	2,0	23,7	52,1	19,8	2,4
3	San Juan de Lurigancho	1 121,3	11,0	-	19,1	44,2	26,7	10,0
4	Cercado, Rímac, Breña, La Victoria	710,0	7,0	4,3	27,1	44,6	20,2	3,8
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	1 408,0	13,8	2,1	12,3	42,7	34,0	8,9
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	404,2	4,0	13,7	58,0	22,1	5,4	0,8
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	795,0	7,8	35,9	43,3	14,9	4,5	1,4
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	877,7	8,6	3,9	26,6	44,6	20,5	4,4
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac	1 157,0	11,3	-	6,3	45,7	36,6	11,4
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1 038,7	10,2	1,2	19,7	44,2	23,8	11,1
11	Cieneguilla y balnearios	155,3	1,5	-	8,1	47,6	25,4	18,9
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10 209,3	100,0	4,8	21,7	42,4	23,8	7,3

Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2017)

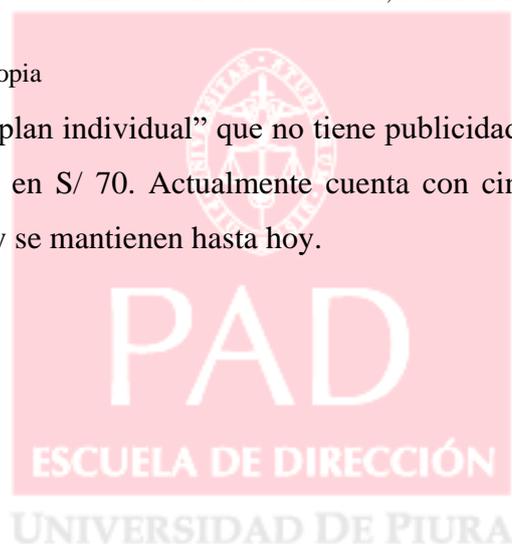
Anexo 3: Comparativo de planes y precios de OX y principales competidores

	OX Funcional			Vanna Coach			KO		
	Plan mensual (S/)	Plan trimestral (S/)	Plan individual (S/)	Plan mensual (S/)	Plan trimestral (S/)	Plan semestral (S/)	Plan mensual (S/)	Plan trimestral (S/)	Plan semestral (S/)
2 veces x semana				300	800	1 350	350	800	1 500
3 veces x semana	380	900		400	1 100		400	1 050	1 850
4 veces x semana				450	1 300	2 500			
5 veces x semana				500					
20 sesiones al mes			1 400						
Ilimitado							520	1 380	2 500

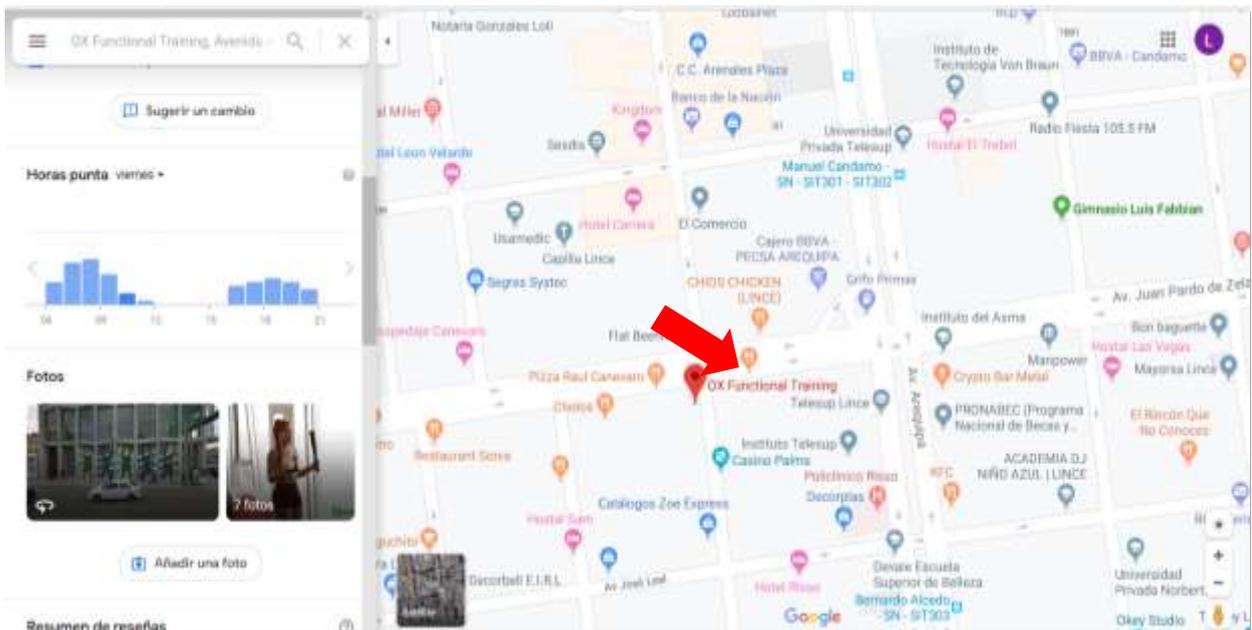
Nota: La hora de entrenamiento de Vanna Coach dura 45 minutos, a diferencia de los demás centros, donde es de 60 minutos.

Fuente: elaboración propia

En OX tienen un “plan individual” que no tiene publicidad, se dicta por recomendación y el costo por hora está en S/ 70. Actualmente cuenta con cinco alumnos inscritos que se captaron desde el inicio y se mantienen hasta hoy.



Anexo 4: Ubicación actual de OX Funcional



Fuente: Google (s. f.)



Anexo 5: Fotos del centro de entrenamiento OX Funcional

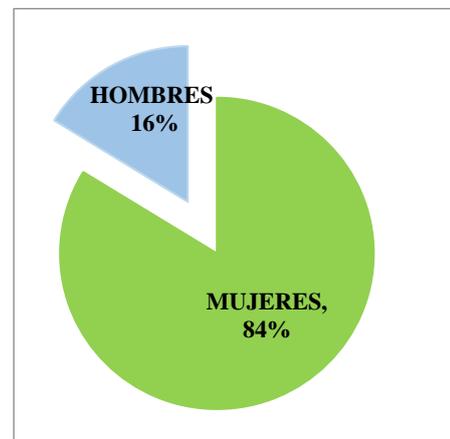


Logo de la empresa



Fuente: OX Funcional (2018)

Anexo 6: Estadística de clientes que asistieron en 2017 - 2018



Fuente: elaboración propia



Anexo 7: Comentarios en redes sociales



Monica Caceda Quispe

26 de octubre de 2018 · 👤



En diciembre cumpla dos años entrenando en [OXfunctionaltraining](#). He aprendido a respirar mientras realizo ejercicios y no infló el estómago, tenso mi abdomen y glúteos a la vez, mantengo el equilibrio y logro elasticidad. Pero todavía me falta más. Cuando aplicas correctamente la técnica, todo fluye y cansa más jajaja. Gracias, [Giuliana Kaneko La Rosa](#) v [Jesús Morales](#). mis



Nella Calderon Gracias **Carlos** Por explicar a detalle la función de cada ejercicio, el porqué y para qué se trabaja y sobre todo sin malograr ninguno de mis músculos ya averiados por malas praxis pasadas 😊💪



Cynthia Avellaneda Rengifo opinó sobre [OXfunctionaltraining](#): 5★

15 de noviembr



Me encanta todo! Los ejercicios dinámicos y diferentes en cada sesión, el desafío de cada rutina, lo personalizado del entrenamiento, mis compañeros de ejercicio y nuestros entrenadores que logran un ambiente de aprendizaje, armonía y mucho reto!!! Mega recomendado!



Keila Rodriguez opinó sobre [OXfunctionaltraining](#): 5★

23 de abril de 2017 · 🌐



En OX respiras un ambiente familiar que te anima a superarte y mejorar no sólo en tu condición física sino también a encontrar paz, alivio y relax al enfocarte en la búsqueda de tu propio equilibrio y en corregir la postura. Super recomendable porque es un nuevo estilo de vida muy saludable y relajante. Los trainers están muy pendientes de todos sus alumnos y los asesoran en todo lo que necesiten con mucha dedicación y cariño. Lo máximo !!!!!



Amy Noe opinó sobre [OXfunctionaltraining](#): 5★

18 de abril de 2017 · 🌐



Mi tendinitis es casi un recuerdo gracias al entrenamiento. Muchisimas gracias!! Son lo maximo



Monica Caceda Quispe opinó sobre [OXfunctionaltraining](#): 5★

11 de febrero de 2017 · 🌐



Un gran lugar con entrenadores que saben lo que hacen y se preocupan que realices correctamente los ejercicios, de lo contrario no vale la pena ejecutarlos. Es un entrenamiento efectivo con resultados en tu cuerpo.

Fuente: OX Functional Training (2019)

Anexo 8: Reality ASD: Reporteros “XL”: en busca del cuerpo perfecto



[Reality de “Reporteros XL” en busca del cuerpo perfecto llega a su fin](#)

Nuestro equipo de periodistas tomó conciencia de que poseían muchas conductas sedentarias y sufrían de falta de actividad física, comprendieron que esto mucho.

Fuente: Al Sexto Día (2019)

Este reality consistió en que cinco reporteros del programa “Al Sexto Día” se comprometieron a perder varios kilos de más a través de varias semanas de full entrenamiento y comiendo saludable.

Los entrenamientos fueron realizados en las instalaciones de OX, por la cercanía al canal de televisión. Inicialmente se pesó a cada uno de los cinco reporteros y se les explicó el sobrepeso que tenía y su exceso de grasa corporal. Todo el programa duró casi tres meses y fue guiado por Carlos.

El resultado más exitoso fue la pérdida de 10 kg de una de las reporteras; también se resalta que la mayoría de los participantes no conocía la metodología, y después de conocerla quedaron encantados

Anexo 9: Beneficios del Plan KO 90

De: Carola Vega <carola@iliveko.com>

Fecha: 26 de febrero de 2019, 09:49:00 PET

Para: undisclosed-recipients;;

Asunto: Interés KO90- Anímate! Aquí más infomación ;)

Hola! Espero que estés teniendo una bonita semana. Te escribe Carola , la studio manager de KO Barranco.

Te escribo porque veo que haz expresado interés en KO90 marzo 2019 pero aún no te has inscrito. El programa empieza este 11/3 y los cupos ya se van llenando! Te cuento un poco más sobre el programa!

KO90 son 90 días, 12 semanas, con entrenamientos de lunes a sábado. Al inscribirte eliges un horario y vas de lunes viernes a ese mismo horario en la sede que hayas elegido. En Barranco solemos tener 5.50am, 7am y 8.10am. Los sábados hay una clase conjunta a las 8.15 am y los domingos te dan "tarea" ☐Durante la semana uno entrena diferentes grupos musculares según el día; core, piernas, brazos, pecho/espalda. También habrá un día de KO y otro de Soulyoga.

Estas 12 semanas están divididas en 3 bloques de 4 semanas. Al principio de cada bloque se te darán pautas de nutrición que te ayudarán para tener energía necesaria para entrenar, alimentarse sano y lograr buenos resultados. Podrás escoger entre 3 planes alimenticios: vegetariano, transición (mariscos/pescado), omnívoro (pollo/pescado). Será comida limpia, natural, nutritiva y riquísima. Además, aprenderás muchísimo sobre alimentación. Ese conocimiento será una herramienta que podrás utilizar a futuro.

El entrenamiento durante el primer bloque es funcional, sin peso y está enfocado en mejorar tu condición, darte una fortaleza base y enseñarte la técnica correcta para diferentes ejercicios. Sin una buena técnica no le sacas el jugo a tu entrenamiento. Es BÁSICO. Es un mes en donde verás en qué nivel estás, conocerás tu cuerpo e irás fortaleciéndolo. En el bloque dos, ya con una fuerza base y una mejor técnica, se le agregará peso al entrenamiento. Es un mes de fuerza y condición. El tercer bloque se enfocará en resistencia y explosividad. El entrenamiento irá de menos a más pero te retará siempre! Te aseguro que irás viendo y sintiendo los efectos semana tras semana!

La parte social es un plus! Cada mañana estarás entrenando con las mismas personas. Se crearán lazos y pasarán ratos muy lindos. Si bien es cierto que este viaje es individual, el hacerlo conjuntamente le da otra dimensión. Tu directora estará además siempre ahí para tí, le prodrás hacer todo tipo de preguntas y te apoyará en todo momento :) Estas 12 semanas te transforman por dentro y por fuera.

Hasta este jueves 28/2 tendremos 10% de dscto según la promoción GymBuddy. Quiere decir que si tú y alguien más se meten, el monto de inscripción sería s/ 1800 para cada uno en vez del precio regular de s/ 2000. Obviamente de no tener un "buddy" podemos ayudarte a encontrar uno! Tenemos 3 días!

Espero que te animes porque el programa es buenísimo!

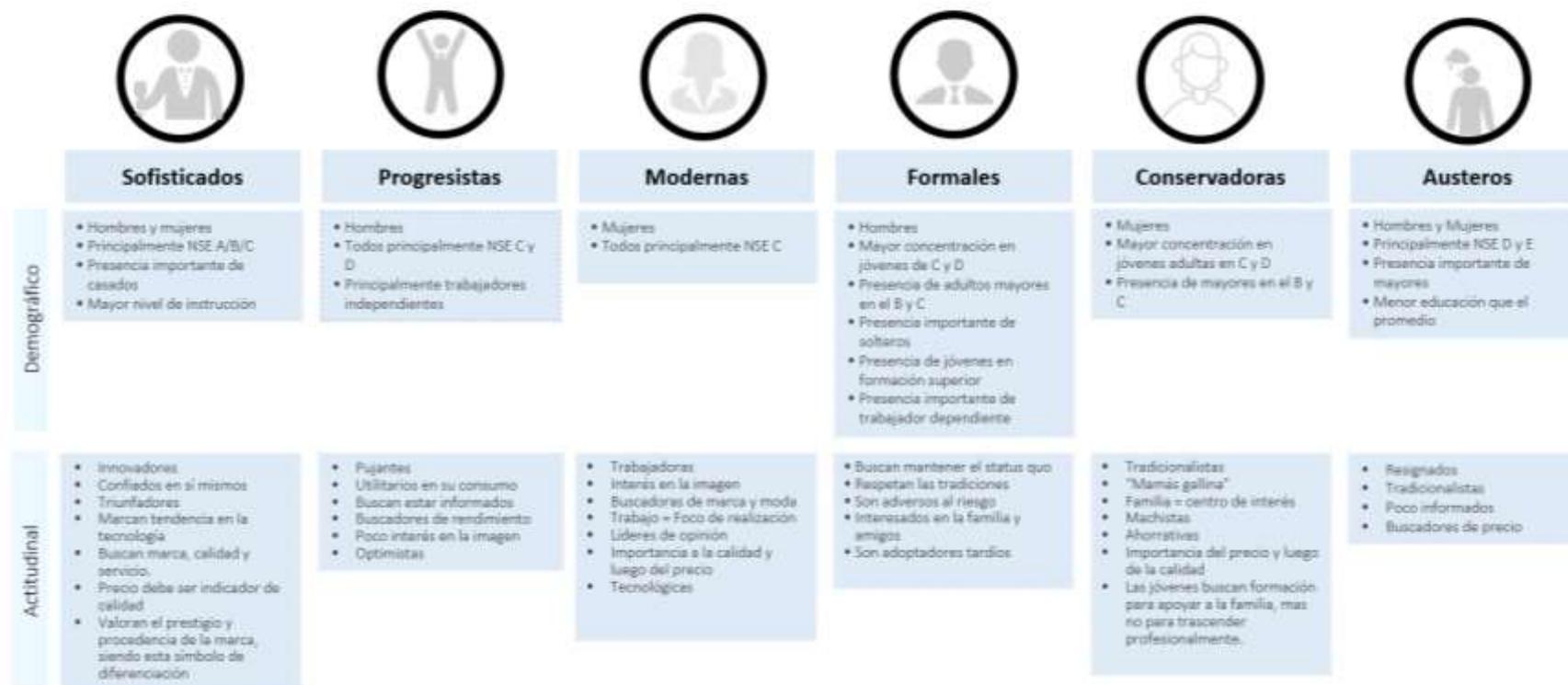
No dudes en contactarme si tienes alguna duda! ;)

Fuente: (KO Urban Delox Center, comunicación personal, s.f.)

Anexo 10: Los seis estilos de vida de las personas, 2017

-Situación del mercado

"Formas de ser, tener, querer y actuar compartidas por un grupo significativo de personas" - Dr. Rolando Arellano Cueva
Esta forma de segmentación solo aplica a personas mayores de edad



Fuente: Arellano (2017)

Anexo 11: Plataforma MonkeyFit

¡MonkeyFit: Una sola membresía para entrenar lo que quieras!

Entrena por fuera y por dentro
Donde quieras y cuando quieras

Evento: CUB MONDAY 12 MAR a TUESDAY 01 MAY
06:00 am

Tarifa	Precio
10 clases a S/249	S/ 2490
6 clases a S/190	S/ 1140
4 clases a S/150	S/ 600

Ya Realizó la venta de entradas de este evento

Evento: CUB MONDAY 12 MAR a TUESDAY 01 MAY
06:00 am

Lima, PE
Miguelito - Copacabana

12 Clases por S/. 299
10 Clases por S/. 249
6 Clases por S/. 179

Comprar

Fuente: MonkeyFitPass (2019)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

CAPÍTULO 3. Teaching Note

3.1. Sinopsis

OX es un centro de entrenamiento personalizado e integral con tres años de creación. El local es alquilado y se encuentra ubicado en un edificio empresarial del distrito de Lince, de 120 m², a seis cuadras del distrito de San Isidro. Dicho local tiene disponibilidad de tres estacionamientos dentro del edificio.

Este negocio inició con dos entrenadores: uno de ellos, Carlos, a tiempo completo, y la segunda, Jimena, a tiempo parcial. Después de dos años, en los horarios de mayor concentración de alumnos se tuvo la necesidad de contratar a dos entrenadores adicionales para cubrir los servicios en dichas horas.

En el sector, la rotación de los entrenadores es alta, debido al bajo costo de la hora-hombre que oscila entre S/ 5 y S/ 8. OX remunera a S/ 10 la hora, pues el objetivo es contratar a los mejores y además se sientan motivados.

La metodología se diferencia de los otros centros por la constante comunicación antes, durante y después del entrenamiento, entre el entrenador y el alumno. Así cada entrenador tiene a su cargo tres alumnos por cada clase, lo que garantiza una supervisión minuciosa; en consecuencia, el entrenador le explicará tantas veces sea necesario hasta el que alumno realice adecuadamente los ejercicios sin que se generen lesiones.

El desarrollo de esta metodología ayuda a las personas a superar sus límites, destruir paradigmas y vencer sus miedos, lo cual aumenta su autoestima. Por ello, también se atiende a personas con discapacidad, obesas y lesionadas que desean una mejor calidad de vida. Dentro de este grupo, de ser necesario, se atiende de forma individual, pues se entiende que no van al mismo ritmo.

Los horarios van desde las 6 a.m. a las 12 p.m. (seis horas), y por la tarde de 5 p.m. a 9 p.m. (cuatro horas). El público objetivo son las mujeres “modernas”.

En enero de 2019, Carlos se preguntó cómo ser más rentable, cómo expandirse, cómo ocupar su máxima capacidad en todos los horarios y cómo retener a los entrenadores.

3.2. Objetivos académicos

Este caso está dirigido a alumnos de la maestría del segundo año que hayan estudiado los cursos de Dirección Comercial, Contabilidad, Costos y Emprendimiento.

Para realizar el análisis del caso se estudiarán diferentes aristas: analizar la propuesta de valor y cómo es percibida ésta, analizar las razones por las cuales tienen ese nivel de ventas, analizar el segmento hacia donde se dirigen, determinar el punto de equilibrio, análisis del FODA, establecer alternativas de solución factibles en el corto plazo y plan de acción inmediato.

En la parte financiera se analizará la óptima estructura de costos para lograr una rentabilidad y liquidez en el negocio en el corto y mediano plazo.

La información del caso ha sido obtenida de fuentes primarias a través de entrevistas e información proporcionada por el dueño de la empresa (se adjunta carta de autorización).

3.3. Objetivos específicos

1. Analizar la propuesta de valor del negocio en marcha, considerando que el centro tiene una capacidad máxima de 10 alumnos por hora y por ello es importante maximizar las horas.
2. Calcular el punto de equilibrio por *mix* de planes, que permitan cubrir los costos fijos. En este sector los costos fijos son importantes, específicamente el alquiler del local que representa el 92% del costo total.
3. Analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de un centro *fitness*, este análisis nos proporcionará un diagnóstico de la empresa para conocerla por dentro y por fuera. Otro de los beneficios de la herramienta es identificar la ventaja competitiva, la cual, será muy útil para establecer la capacidad de una empresa de generar mayor valor y rentabilidad.

3.4. Notas técnicas consultadas

En el curso de Dirección Comercial I, nos facilitaron la nota técnica de *Construyendo la propuesta de valor* (separata PAD M-NT-300) en la p. 3, se comenta:

La propuesta de valor debe atender las necesidades de cada segmento que se ha decidido atender, y deben ser atractivas en comparación con las alternativas de los competidores.

El proceso de definición de la propuesta de valor consistirá en los siguientes pasos:

- Relacionar necesidades, beneficios y atributos
- Desarrollar propuesta de valor propia y de competidores
- Comparar beneficios

- Evaluar posicionamiento

En esa misma nota en la p. 12, se hace mención de: “la ecuación de la propuesta de valor”, que plantea transmitir que los bienes o servicios brindados por la empresa atienden las necesidades de las personas, por lo que entenderlas de esta manera y no solo de los consumidores, permite observar sus necesidades reales para adecuar los bienes o servicios producidos.

Este valor se obtiene de la división entre lo que entrega el producto o servicio (M marca, D diseño, Q prestaciones) dividido entre lo que percibe que entrega el consumidor (\$- dinero, T-tiempo / esfuerzo)

$$V_p = \frac{M * D * (Q_p + Q_s)}{\$ * T}$$

Las necesidades de los clientes son dinámicas y están en constante evolución, determinando el crecimiento o decrecimiento de mercados / categorías, así como el desarrollo de nuevos segmentos.

El entendimiento de las necesidades reales de las personas debe marcar el norte de la estrategia comercial.

En la p. 14 de la referida nota técnica se dice que a las personas no les interesan las características del producto ni sus ventajas, sino más bien los beneficios que provee para atender sus necesidades reales.

3.5. Pasos para iniciar la discusión en clase

3.5.1. Paso 1: definición del problema

El problema de la empresa está relacionado con dos variables restrictivas que no están siendo aprovechadas al 100% y son:

1. OX tiene una capacidad instalada máxima 10 alumnos por hora, sin embargo, no es cubierta aún en horarios de mayor demanda.

2. Se debe maximizar las horas de uso del local, actualmente su horario de atención es de 10 horas al día, en la mañana atienden de 6 a.m. a 12 p.m. (seis horas) y por la tarde de 5 p.m. a 9 p.m. (cuatro horas).

Estos problemas no permiten cubrir los costos fijos y son reflejados en el estado de resultados del año 2018, donde se observa una rentabilidad del 11% y el sector se encuentra en un 30%, según Carlos (2019).

3.5.2. Paso 2: preguntas que abren la discusión en clase:

Pregunta 1. ¿Cuál es mi actual propuesta de valor?

Esta propuesta se basa en cuatro pilares fundamentales:

1. *El sistema de entrenamiento.* Metodología basada en crear capacidades como fuerza, resistencia, agilidad y flexibilidad, con la finalidad de crear tonicidad muscular, reducir tejido graso, aumentar la resistencia física y evitar lesiones, usando movimientos 100% naturales del cuerpo humano que contribuyan al desempeño físico y mental de sus clientes.
2. *El servicio.* Personalización al 100% con el cliente, supervisado desde la programación de las sesiones, la ejecución de las rutinas y el seguimiento de los resultados.
3. *El ambiente.* Acogedor y familiar, hay mucha cercanía entre los clientes y sus entrenadores, convirtiendo el entrenamiento en una actividad muy placentera.
4. *Mejora continua.* Carlos está constantemente buscando nuevas metodologías y tendencias en el exterior para certificarse e implementarlas en su centro.

“OX Functional busca generar un impacto positivo en la vida diaria de sus clientes basado en su sistema de entrenamiento funcional 100% y personalizado dentro de un ambiente familiar y acogedor”.

Pregunta 2. ¿Cómo es percibida la propuesta de valor y cómo comunicar esa propuesta para generar más ventas?

La marca no es muy fuerte, pero Carlos la difunde y promociona a través de redes sociales y participando en eventos de formación de *entrenadores* para hacerse más conocido en el mundo *fitness*, sin embargo, no es suficiente.

Se menciona algunas causas por las cuales no es fuerte la marca; por ejemplo:

- No se comunica la minuciosidad de la personalización de todo el servicio.

- No poseen una página web que les brinde más credibilidad y seriedad a la empresa.
- El área disponible no permite tener más grupos de entrenamiento por hora.
- Existen competidores posicionados en el mercado con fuerte presencia de marca y servicio similares.
- Posibilidad de imitación por la alta rotación de los entrenadores y bajas barreras de entrada.
- No resaltan los buenos resultados obtenidos por sus clientes, como los casos de éxito obtenidos y publicados en las redes y TV por clientes y artistas.

La metodología que tiene el centro responde al servicio personalizado que soñó brindar a sus clientes, pues cubría una gran brecha respecto a los centros *fitness* convencionales.

El plus del servicio versus la competencia es:

1. Los horarios flexibles, es decir, no pierdes la hora reservada en caso no hayas podido asistir. Sin embargo, este punto debería ser más restrictivo, por ejemplo, implementar políticas, como plazo de congelamiento de máximo siete días en los planes grupales.
2. Todos los planes son personalizados; esto genera beneficios como realizar los ejercicios correctamente, no generar lesiones, respetar el ritmo del alumno y establecer mucha comunicación con el entrenador, lo cual genera confianza. El entrenador aconseja hasta en temas de alimentación cuando el alumno se encuentra de viaje o no entrena por temas de trabajo.
3. Tiempo de entrenamiento: una hora; el calentamiento dura entre cinco y diez minutos, frente a otros centros donde la sesión dura 45 minutos.
4. Atienden los feriados en caso que exista demanda.
5. Usan métodos de entrenamiento diferenciado en el país, como el *Animal Flow* y el *movimiento metabólico*.
6. Hay entrenamiento transversal para personas que quieren dejar de ser sedentarias, aficionados o deportistas y personas con discapacidad.

Todas estas fortalezas son importantes para lograr el posicionamiento de OX en el mercado.

Pregunta 3. ¿Por qué el centro tiene ese nivel de ventas en 2018 después de dos años de funcionamiento?

En 2018, OX registró en promedio veinte clientes mensuales, del cual no todos los horarios han sido ocupados a su máxima capacidad. Esto genera que en algunos meses no lleguen a cubrir sus costos fijos, que son pagados a través de los ahorros personales de Carlos y Jimena.

Tampoco se aprovechan las horas de uso del local: actualmente atienden diez horas de lunes a viernes y cuatro horas los sábados, pudiéndose cubrir más horas. Todo esto da como resultado bajas ventas que impactan en la liquidez y rentabilidad de la empresa.

En la Tabla 3 se calcula el potencial de ventas mensuales que alcanzaría OX utilizando su máxima capacidad:

Tabla 3. Potencial de ventas al mes

Lunes a viernes (6 a.m a 12 p.m y 5 p.m. a 9 p.m.)	5	días/semana	4	semanas/mes	10	horas/día	200	horas/mes
Sábados (7 a.m. a 11 a.m.)	1	día/semana	4	semanas/mes	4	horas/día	16	horas/mes
TOTAL HORAS AL MES							216	

Fuente: OX Funcional (2018)

Se tienen los siguientes datos:

Capacidad máxima (alumnos/hora): 10

Total de alumnos por mes (hora): 2 160

Precio promedio (Soles/hora): 28

Con lo cual se obtiene:

Potencial de ventas al mes = S/. 60 480

Hay un 30% de clientes que no son retenidos, según Carlos (2019); por lo que resulta primordial reducir esa brecha. Se han identificado las posibles causas por las cuales no se inscriben nuevamente, que son:

- Falta posicionamiento, no se percibe el servicio diferenciado, a pesar de que se mantienen grupos reducidos de tres alumnos por entrenador, con clases personalizadas, porque el entrenador se fija detalladamente en los movimientos y posturas con la finalidad de crear tonicidad muscular, reducir tejido graso, aumentar resistencia física y evitar lesiones.

- Algunos clientes no asisten con frecuencia por la poca accesibilidad en horas pico, debido a que hay mucho tránsito de autos y buses. Asimismo, los estacionamientos son limitados dentro del edificio y si se copan deben salir fuera del local a dejar y recoger el auto.
- Para publicitar el centro utilizan las redes sociales (Facebook e Instagram); sin embargo, no explotan sus herramientas de marketing ni cuentan con página web.
- No resaltan en su publicidad la minuciosidad de la personalización de todo el servicio: programación de clases, seguimiento durante entrenamientos y control de resultados.
- No hay seguimiento continuo al alumno, es decir, culminado el plan, si el alumno no renueva, no se pregunta por qué no volvió a renovar.

Pregunta 4. ¿Por qué se dedican al segmento “modernas”?

Se dedican a este segmento porque son mujeres trabajadoras, buscadoras de imagen y moda, importancia de calidad, y luego por el precio, es decir, generalmente tienen un alto poder adquisitivo, solicitan un servicio diferenciado con resultados a corto plazo y dispuestas a pagar este entrenamiento.

En las redes sociales se publicaron casos de personas satisfechas con el servicio, e incluso personas lesionadas que mejoraron sus problemas con la metodología.

Pregunta 5. Análisis de punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio, se debe hallar el nivel de ventas requerido para cubrir todos los costos fijos y variables. Para ello, utilizamos la siguiente fórmula:

$$P \times Q = CV + CF$$

Donde:

P = Precio de venta por unidad

Q = Cantidad de ventas en unidades

CF = Costo fijo

CV = Costo variable

La fórmula anterior se traduce en:

$$\text{Ingresos} = \text{CV} + \text{CF}$$

Finalmente, la fórmula para hallar el punto de equilibrio es:

$$Q = \text{CF} / (\text{P} - \text{CV}) \dots (1)$$

Para aplicar la fórmula anterior necesitaremos distribuir el costo fijo para cada plan.

En la tabla 2 se muestra la Cuenta de resultados de 2018 de OX, donde se observa que los costos fijos mensuales en promedio son S/. 10,055.

Lo más común en las empresas es distribuir los costos fijos en función de algunos criterios o *drivers*. En este caso haremos dicha distribución en función de la cantidad de horas que demanda cada plan, dado que la unidad de medida son las horas.

Entonces, cada plan demanda una cantidad de horas al mes, las mismas que serán expresadas en porcentajes y este porcentaje lo utilizaremos para distribuir los costos fijos para el mix de planes, obteniendo lo indicado en la tabla 4.

Tabla 4. Distribución de los costos fijos mensuales por plan

Plan	Nº horas	% Distribución Horas	Costos Fijos por Plan
Plan 12 sesiones mensual	12	27%	2,742
Plan 12 sesiones trimestral	12	27%	2,742
Plan 20 Sesiones Personal Mensual	20	45%	4,570
TOTAL	44	100%	S/ 10,055

Fuente: elaboración propia

Con los costos fijos por plan, se hallará la cantidad de alumnos necesarios para cubrir los costos, utilizando la fórmula (1). Ver tabla 5.

Tabla 5. Cantidad de alumnos al mes para cubrir los costos fijos

Plan	Precio de Venta (S/.)	Costo Variable (S/.)	Margen Contribución (S/.)	Nº horas	% Distribución Horas	Costo Fijo por Plan (S/.)	Nº Alumnos (mes)
Plan 12 sesiones mensual	380	120	260	12	27%	2,742	11
Plan 12 sesiones trimestral	300	120	180	12	27%	2,742	15
Plan 20 Sesiones Personal Mensual	1,400	200	1,200	20	45%	4,570	4
TOTAL	2,080	440	1,640	44	100%	10,055	30

Fuente: elaboración propia

De aquí concluimos, que se necesitará como mínimo treinta alumnos para cubrir los costos fijos.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamientos seguros que evitan lesiones y corrigen la postura de manera activa. • Método de entrenamiento diferenciado, como el <i>flow</i>. • Servicio personalizado al tener grupos más pequeños que la competencia. • Entrenamiento transversal (rendimiento, postura, acondiciona y evita contractura) para personas que quieren dejar de ser sedentarias, aficionados o deportistas profesionales, y también a personas con lesiones. • Ubicación céntrica y fácil acceso para el público objetivo • Disponibilidad de estacionamiento. • Horarios adecuados al estilo de vida del público objetivo actual. • Programa de televisión conocidos han ido al centro de entrenamiento para realizar reportajes. • Personajes de televisión avalan los resultados del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector <i>fitness</i> en crecimiento. • Búsqueda de parte del público objetivo por entrenamientos alternativos a los gimnasios convencionales. • Insatisfacción por los gimnasios convencionales. • Falta de regulación para entrenadores y bajas barreras de entrada. • Carreras y maratones en el mismo distrito incentivan la cultura <i>fit</i>.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de posicionamiento de marca. • No cuenta con página web. • Los grupos de entrenamiento son demasiado pequeños que no permite optimizar la rentabilidad por hora. • El área de entrenamiento no permite tener más grupos de entrenamiento por hora. • Se carece de área de marketing y ventas dedicada. • No se resalta la minuciosidad de la personalización de todo el servicio (programación de clases, seguimiento durante entrenamientos y control de resultados) • Capacidad instalada ociosa. • Curva de aprendizaje lenta para que nuevos entrenadores puedan ejercer en el centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de competidores posicionados en el mercado con fuerte presencia de marca y servicios similares. • Posibilidad de imitación y con mayor inversión. • Pérdida de clientes por planes de retención más elaborados por los competidores.

3.6. Elaboración FODA y FODA cruzado

FODA CRUZADO

	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación céntrica y fácil de llegar de distritos a fines al público objetivo. • Disponibilidad de estacionamiento • Método de entrenamiento muy diferenciado en el país (Flow). • Servicio personalizado al tener grupos más pequeños que la competencia. • Entrenamientos seguros que evitan lesiones y corrigen la postura de manera activa. • Horarios adecuados al estilo de vida del público objetivo actual. • Promoción por programa de televisión. • Personajes de televisión avalan los resultados del servicio. • Alta retención de clientes. • Entrenamiento transversal para personas que quieren dejar de ser sedentarias, aficionados o deportistas profesionales. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de posicionamiento de marca. • Carente de página web. • Los grupos de entrenamiento son demasiado pequeños que no permite optimizar la rentabilidad por hora. • El área de entrenamiento no permite tener más grupos de entrenamiento por hora. • Se carece de área de ventas dedicada • No se resalta la minuciosidad de la personalización de todo el servicio (programación de clases, seguimiento durante entrenamientos y control de resultados) • Capacidad instalada ociosa. • Curva de aprendizaje lenta para que nuevos entrenadores puedan ejercer en el centro.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sector Fitness en crecimiento. • Búsqueda de parte del público objetivo por entrenamientos alternativos a los gimnasios convencionales. • Insatisfacción por parte de gimnasios convencionales. • Falta de regulación para entrenadores reducen barreras. • Carreras y maratones en el mismo distrito incentivan la cultura <i>fit</i>. 	<p>Estrategias FO (máx-máx)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar publicidad exterior que evidencie que están bien ubicados, y aprovechar el tráfico de personas para generar atención a la marca. • Mostrar la propuesta de valor diferenciable al público que está buscando una alternativa no convencional reforzando la personalización del servicio. • Alianzas estratégicas con participantes del sector para hacer crecer el segmento. (Equipos de running, nutricionistas, suplementos, tiendas de deporte, etc) • Evidenciar testimoniales con el perfil de público objetivo que el sistema de entrenamiento funciona. • Realizar seguimiento de satisfacción al cliente y promocionar los resultados. 	<p>Estrategias DO (mini-máx)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar posicionamiento de marca tanto en redes sociales, motores de búsqueda, YouTube que cierren en generar clientes potenciales o suscriptores en una página web. • Implementar un encargado de ventas dedicado que haga prospección, seguimiento y cierre de ventas. • Aplicar y monitorear resultados con grupos de 5 -6 personas, para evidenciar que la personalización del servicio sigue óptima y que la rentabilidad por horas del negocio mejora. • Usar las horas muertas para dar clases de capacitación para nuevos entrenadores o interesados en aprender el sistema de entrenamiento y certificarlos. • Como desarrollar un centro "semillero" como una posible nueva unidad de negocio para tener entrenadores capacitados. Primero la marca deberá tener el posicionamiento más fuerte. • Alquiler de local por las horas ociosas para ofrecer servicios similares por otros profesionales.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de competidores posicionados en el mercado con fuerte presencia de marca y servicios similares. • Posibilidad de imitación y con mayor inversión. • Pérdida de clientes por planes de fidelización más elaborados por los competidores. 	<p>Estrategias FA (máx-mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionar al head coach como referente del sistema Flow en el país mediante contenido de valor en redes sociales. (Webinars, libros digitales, podcast, blogs y videos de enseñanza). • Desarrollar servicios complementarios como Defensa personal con Flow, yoga, baile o programas para optimizar rendimiento para deportista profesionales. 	<p>Estrategias DA (mini-mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan comercial con metas de ventas. Se deberá contemplar las estacionalidades y marcar campañas para evaluar promociones eficientes. • Diseñar un plan de retención de clientes y volver a cautivar de clientes desertores. • Demostrar que la marca da flexibilidad de horarios versus la competencia y que los clientes obtienen rentabilidad en el servicio al contar con 1 hora de entrenamiento en vez de 45 min.

3.7. Alternativas de solución

3.7.1. Subir precio hasta un 10% más por plan

Ventajas: en el supuesto de que venga la misma cantidad de alumnos, que en promedio son veinte, se dispondrá de mayor liquidez para cubrir los costos fijos y mejorar la rentabilidad.

Desventajas: analizando esta alternativa se elaboró el comparativo de los precios por plan de OX versus la competencia. En la Tabla 9 se observa que el plan mensual tiene una variación del -5% respecto de la competencia y en el plan trimestral la variación es mayor: -22% y -17% respectivamente para Vanna Coach y KO.

No recomendamos esta alternativa porque falta posicionar la marca, lo que representa una gran debilidad con respecto a la competencia. Incluso KO es una marca franquiciada que se encuentra en diferentes países.

Tabla 6. Comparativo de los planes (tres por semana) de OX versus la competencia

	OX Functional (1)	Vanna Coach (2)	KO (3)	Var. (1) y (2)	Var. (1) y (3)
Plan mensual	S/ 380	S/ 400	S/ 400	-5%	-5%
Plan trimestral	S/ 900	S/ 1 100	S/ 1 050	-22%	-17%

Fuente: elaboración propia

3.7.2. Incrementar el número de alumnos nuevos

Se replantea el público objetivo, con la finalidad de captar nuevos clientes. Se ha utilizado la segmentación de Arellano Marketing (2017) por estilos de vida.

Dicho esto, nuestro público objetivo actual son las “modernas”.

- ✓ *Modernas.* mujeres trabajadoras y de carácter pujante. Ven su futuro con bastante optimismo y buscan el éxito profesional. A diferencia de la mujer conservadora, el trabajo es su foco de realización.
 - ¿Qué se les puede ofrecer?: salud e imagen personal, practicidad, soluciones modernas y reconocimiento social. La calidad es primero que el precio.

Y se plantea ampliar el público objetivo a los “sofisticados”.

- ✓ *Sofisticados*. Son hombres y mujeres muy optimistas y se sienten dueños de su destino, son triunfadores. Nivel de instrucción alto en comparación con otros estilos de vida. Buscan ganar dinero, pero no es una obsesión, pues buscan disfrutarlo.
 - ¿Qué se les puede ofrecer?: exclusividad, modernidad, calidad superior y experiencia satisfactoria. Valoran el prestigio y procedencia de la marca, siendo este símbolo de diferenciación.

Se considera el siguiente supuesto:

- Dado que se ha ampliado el público objetivo se plantea que habrá un incremento en la demanda de alumnos nuevos en 20% más con respecto al 2018.

Se analiza los pros y contras de esta alternativa; así, tenemos:

Ventajas: incrementar la rentabilidad y liquidez de la empresa.

Desventajas: si todos los alumnos asisten al mismo horario se generará una sobredemanda insatisfecha por la variable restrictiva, que es el espacio del local.

3.7.3. Incrementar marketing y publicidad

Se plantea invertir en marketing y publicidad con la finalidad de ampliar la base de clientes actuales. Para llegar de manera masiva y con presupuesto más eficiente, se debe trabajar una estrategia de marketing digital con Inbound vs. Outbound.

- ✓ *Inbound*: generar contenido de valor que explique la propuesta de OX mediante post en Facebook e Instagram. Este contenido debe mostrarse de manera sencilla para que genera interacción y el *call to action* debe ser hacia la página web para llenar un formulario y genere base de datos de clientes potenciales.

La página web que se cree para OX debe permitir mostrar la misión y visión de la empresa, servicios, testimoniales y segmento de blogs, de modo que el visitante interesado podrá acceder al material mediante un formulario que debe llenar.

Construir también un canal de YouTube que permita exponer la marca, el valor, los beneficios del sistema de entrenamiento y que convierta a Carlos en referente de sector.

Colocar promociones de acuerdo a las campañas planteadas a través de Google Adwords.

- ✓ *Outbound:* usar Facebook Ads con la segmentación correcta para generar reconocimiento de marca y también exponer las promociones de venta con *call to action* al formulario en la página web.

Implementar letreros o señaléticas con el logo en las cercanías y exteriores del centro de entrenamiento para su fácil identificación y diferenciación, de ser posible tanto fuera como dentro de la recepción del edificio donde se encuentran.

Generar presencia de marca en eventos deportivos en el distrito o en los distritos aledaños (Miraflores y San Isidro), ya que comúnmente se realizan carreras de 5k y 10k y maratones en estos distritos. Se pueden auspiciar camisetas de grupos de *running* con el logo, además de aprovechar estos eventos en ir a repartir volantes.

Aprovechar los líderes de opinión de la televisión que entrenan en OX, como la actriz Ebelin Ortiz; llegar a un acuerdo con ella para que apoye a en la difusión de la marca. Cabe resaltar que cuenta con 21 000 seguidores en Instagram.

Participar en ferias del rubro, como el ExpoFit, que se realizan en el C.C. del Jockey Club, y que congregan a más de 10 000 asistentes.

Ventajas: se posiciona la marca que hoy no tiene, se hace más conocida, se comunica la propuesta de valor y el objetivo es que sea valorada como un elemento diferenciador y además se capten nuevos clientes.

Desventajas: conlleva a mayor compromiso de flujos de caja y esto puede generar que no se cuente con liquidez para asumir otros compromisos.

3.7.4. Contratar a un jefe de Comercial y Marketing

Su función será realizar marketing directo con la base de datos recabada; asimismo desarrollará una gestión en el tratamiento de los clientes potenciales que se basará en: diseñar un *speech* de ventas, objeciones de ventas, promociones, seguimiento del cliente potencial, cierre de ventas y seguimiento de los clientes para renovaciones.

Para lo cual se consideran los siguientes supuestos:

- Con las estrategias de publicidad y desarrollo de página web se plantea que habrá un incremento en la cantidad de alumnos a 30% adicional con respecto a 2018.
- Contratar a un jefe comercial y marketing a partir de marzo de 2019.
- Carlos, el gerente general, cobrará un sueldo a partir de julio de 2019

Ventajas: la empresa contará con un experto en el tema que se dedicará a evaluar la demanda del servicio para desarrollar campañas y estrategias de publicidad atendiendo al público objetivo.

Desventajas: llevará un tiempo que aprenda el negocio e implemente estrategias adecuadas.

3.7.5. Retener a los mejores entrenadores del mercado

La problemática que encontramos en el sector *fitness* es la rotación de los entrenadores, porque se les paga por hora trabajada y la mayoría de ellos está como recibos por honorarios. El costo por hora está en promedio entre S/ 5 a S/ 8, según Carlos Sánchez (gerente general de OX Functional).

Así, dependiendo de las horas trabajadas, si un entrenador trabaja cinco horas por día al mes podría ganar hasta por debajo de la remuneración mínima vital (RMV), que para el Perú es de S/ 930.

Esto genera una fuerte rotación en el sector, por ello se plantea formar entrenadores comprometidos que adicionalmente de la capacitación deberán gozar de beneficios de acuerdo a ley, como incluirlos en la planilla, y a los entrenadores con gran potencial otorgarles una participación en la empresa, pero esto unido a un plan de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

Se ha considerado los siguientes supuestos:

- Contratar a un entrenador con un sueldo fijo de S/ 2 000 con todos los beneficios de ley, y además, con la opción de capacitarse constantemente. Se plantea empezar con esta alternativa a partir de julio, todas estas iniciativas tienen como objetivo mantener una relación a mediano y largo plazo con el entrenador.
- Asimismo, se mantendrá a un entrenador a medio tiempo a través de recibo por honorarios, con la promesa de pasarlo a planilla a partir de 2020 condicionado a los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño, basado en indicadores.

- Cada entrenador tendrá a su cargo cinco alumnos, con la finalidad de optimizar costos y evitar contratar a un entrenador a tiempo completo y por planilla,

Ventajas: poca rotación, servicio estandarizado y entrenadores más comprometidos con la cultura de la empresa.

Desventajas: a pesar de brindarles todos los beneficios de ley, que en este sector no se acostumbra a dar, puede haber una fuga de talentos.

3.7.6. Aprovechar las horas no ocupadas

Se han identificado horarios sin actividad entre 12 p.m. y 5 p.m., por lo que el centro normalmente cierra en esas cinco horas. Por tanto, una opción sería alquilar espacios en esos horarios para la práctica de karate, judo, yoga, baile o similares.

Ventajas: se obtiene mayor liquidez de la empresa para asumir los costos fijos. En este punto es importante mencionar la diferencia que existe entre tener un negocio sin ninguna estructura de costos fijos, es decir, puro costo variable (por ejemplo, Carlos inició en este negocio enseñando en sus ratos libres en lugares libres), en cambio ahora adquiere costos fijos como el alquiler del local y tiene que velar por rentabilizar y poder cubrir dichos costos.

Desventajas: el dueño podría desenfocarse en la estrategia del negocio, los clientes podrían confundir el giro del negocio.

Tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Alquilar el espacio a S/ 40 la hora de lunes a viernes entre las 12 p.m. y 5 p.m., así como los sábados de 11 a.m. a 12 p.m.
- Se asume que la propuesta anterior reeditaré un ingreso de cuatro horas a la semana.
- Se ha calculado que el costo por hora del espacio es de S/ 30 (Considerando que los costos fijos asociados al local dan un total de S/ 6,500 con un total de 216 horas); por ende, si se logra alquilar a S/ 40 la hora, se tendrá un margen de 33% con respecto al costo.
- Se asume que los costos de limpieza y servicios públicos subirán en un 15% respecto del año 2018.

Supuestos considerados en la proyección de la cuenta de Resultados 2019:

- Se asume que la cantidad de alumnos aumentará en 70% con respecto al 2018, es decir, se pasará de 21 a 36 promedio al mes, esto debido a que ampliaremos el público objetivo e incrementaremos el presupuesto de publicidad.
- En los horarios sin actividad (12p.m. a 4p.m) se considera brindar el espacio en alquiler, para otras actividades deportivas, 3 horas cada día, de lunes a viernes y los sábados 1 hora.
- Se pasará a planilla a uno de los entrenadores cuyo costo es S/ 2,000 y el gerente general percibirá sueldo de S/ 2,500 soles todo esto a partir de julio de 2019.
- Las capacitaciones serán eliminadas en el primer semestre, pues se priorizará la inversión en publicidad. Luego en el segundo semestre se invertirá mensualmente S/ 1,667.
- Se considera que los gastos en publicidad se incrementarán por las iniciativas anteriormente descritas (mensuales): desarrollo de la web por S/ 2,000 (pago por única vez), mantenimiento de web S/ 400 (a partir de febrero), mantenimiento de redes S/ 200, realización de videos S/ 200, canjes con artistas y deportistas S/.280 y finalmente colocar señaléticas S/ 200 en enero, marzo, junio y noviembre, en la parte exterior del edificio.

Tomando en cuenta lo anterior, se hace una proyección de la cuenta de resultados de 2019 donde se obtiene una mejora en la rentabilidad de un 11% en el 2018 a un 45%.

Ver Tabla 7: Proyección de la cuenta de resultados de 2019.

Se han analizado otras alternativas que ayudarían a obtener mayor rentabilidad al negocio, y son:

- Implementar un programa dedicado a deportistas profesionales, con el objetivo de mejorar su rendimiento mediante la metodología de OX.
- Ofrecer dentro del local suplementos alimenticios para pre y post entrenamiento; sin embargo, se los ofrecerá bajo pedido, por lo cual al finalizar cada mes se preguntará a los clientes si desean adquirir algún producto y se realizarán los respectivos pedidos, con el fin de evitar tener suplementos o accesorios con baja rotación que signifiquen pérdida para la empresa.
- Construir talleres de certificaciones de la metodología que implementa OX, programar campañas determinadas durante el año y que se convierta en un producto constante para ofrecer.

Tabla 7. Proyección de la cuenta de resultados de 2019

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Ingresos	17 340	23 640	24 330	23 550	23 730	22 260	22 380	21 360	23 850	26 910	29 280	31 080	289 710
Ingreso por alquiler	2 560	2 560	2 560	2 560	2 560	2 560	2 560	2 560	2 560	2 560	2 560	2 560	30 720
Entrenadores (costo variable)	960	960	960	960	960	960	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	4 000	19 760
Entrenadores (costo variable)	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9 600
Margen bruto	18 140	24 440	25 130	24 350	24 530	23 060	22 140	21 120	23 610	26 670	29 040	28 840	291 070
Alquiler	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	5 120	61 440
Sueldo de. gerente general	-	-	-	-	-	-	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	5 000	17 500
Sueldo del jefe de Marketing y Comercial	-	-	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	18 000
Contador	500	500	500	500	500	500	500	700	700	700	700	700	7 000
Mant. Oficina	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	700	600	7 300
Servicios públicos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Personal de limpieza	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2 880
Capacitaciones	-	-	-	-	-	-	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667	10 000
Plataforma FITCo	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2 160
Activos menores	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9 600
Mant. POS	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
Desarrollo web	2 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 000
Mant. web	-	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 400
Mant. redes	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Videos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Canjes	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3 360
Señaléticas	200	-	200	-	-	200	-	-	-	200	-	-	800
Bidones de agua	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2 880
Útiles limpieza	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
Total gastos operativos	11 010	9 210	11 210	11 010	11 010	11 210	15 177	15 377	15 377	15 577	15 477	17 877	159 520
Resultado operativo (S/)	7 130	15 230	13 920	13 340	13 520	11 850	6 963	5 743	8 233	11 093	13 563	10 963	131 550

Fuente: elaboración propia

- Asistir a ferias y los eventos deportivos
- Replantear la capacidad máxima por entre entrenador, pasar de tres a seis personas, considerando que en el mercado los centros afines como KO, Vanna Coach, VO2 etc., manejan un número mayor de diez a quince personas por entrenador. Este cambio no debería afectar la propuesta de valor que es, el servicio personalizado.

Ventajas: permite obtener rentabilidad y liquidez a la empresa.

Desventajas: como alternativa son buenas, pero no son prioritarias al menos para implementarlas en 2019 y además se tendría que obtener mayor liquidez.

3.7.7. Franquiciar

Ventajas: permite una rápida expansión.

Desventajas: esta alternativa no es factible dado que OX no es una marca sólida, sus procesos no están ordenados ni estructurados.

3.8. Decisión

Analizando las alternativas antes mencionadas se propone que para el año 2019 deberá empezar con:

1. Expandir el público objetivo de “Modernas” y “Sofisticados”, para llegar a éste nuevo segmento se propone invertir anualmente en publicidad y Marketing el monto de S/. 15,360, el cual representa el 5% de las ventas, asumiendo que las ventas se incrementan en un 50% para 2019. Entre las principales acciones tenemos:
 - Desarrollar página web.
 - Desarrollar contenido de valor que explique la propuesta de OX en redes sociales.
 - Realizar canjes con los líderes de opinión.
 - Reducir el plan de capacitaciones a la mitad, pues se dará prioridad a la publicidad.
 - La construcción del canal You Tube se posterga para el 2020 dado que actualmente no cuentan con muchos seguidores.
2. Contratar a un jefe comercial y marketing en marzo de 2019, con el objetivo de evaluar las estrategias comerciales, de venta y publicidad.

3. Contratar en planilla a un entrenador a tiempo completo a partir del mes de julio, pues los primeros meses serán de evaluación, con ello se quiere comprometer al entrenador con la cultura de la empresa. Asimismo, contratar a un entrenador a medio tiempo por Recibos de Honorarios, ya que, el otro medio tiempo será cubierto por Carlos.
4. Se plantea asignarle cinco alumnos a cada entrenador, esto no pierde la personalización porque si analizamos la competencia, ellos tienen en promedio diez a quince alumnos por entrenador.
5. El dueño de la empresa deberá percibir un sueldo a partir de julio del 2019.
6. Alquilar los horarios sin actividad de 12 p.m. a 5 p.m. a S/40 la hora para otros deportes.

3.9. Plan de Acción

Se deberá hacer una inversión agresiva en publicidad en web, redes sociales, señaléticas, para posicionarse digitalmente con el objetivo de mantener a los actuales y captar nuevos clientes y así cubrir los horarios a su máxima capacidad.

La comunicación del servicio debe ser clara, es decir, debe resaltar su propuesta de valor enfatizando lo siguiente:

- Metodología integral, que consiste en la personalización y la minuciosidad en la supervisión de todo el ejercicio, evitando lesiones, respetando el ritmo del alumno y estableciendo una comunicación fluida con él. Esta metodología se complementa con diferentes entrenamientos (*Functional*, *Animal flow* y *Metabólico*) logrando un mejor objetivo en el corto plazo.
- Horarios flexibles, pero deberían ser limitados, estableciendo un máximo de días de congelamiento.
- Tiempo de entrenamiento de una hora, atienden los feriados.
- Mejora continua, buscando nuevas tendencias con profesores capacitados y certificados incluso en el exterior.

Para realizar las campañas de publicidad en las redes y web se propone seguir los siguientes conceptos:

- ¿Estás entrenando de forma realmente funcional? Su objetivo es demostrar la filosofía de la marca y que el entrenamiento brinda estimulación muscular, quema calorías y evita lesiones, por lo que no es un entrenamiento convencional.

- ¿Cómo funciona nuestro sistema y que beneficios obtienes al seguirlo? Tiene el objetivo de informar cómo es el servicio, que es realmente personalizado, pues se preocupan por tu salud y bienestar, y que obtienes tus objetivos en corto tiempo.
- ¿Cómo OX hizo que mi vida y mis decisiones mejoren? Busca evidenciar mediante testimoniales cómo la marca contribuye no solo físicamente con el cliente sino también en su estado mental, y que lo ayuda a tomar decisiones positivas en su vida diaria.

La redacción de su contenido deberá tener un tono optimista, jovial, sencillo y directo. Sus piezas gráficas deben reflejar dinamismo, naturalidad, cercanía y modernidad.

Deben mantener el color verde como identidad de marca, pues refleja la naturalidad, el crecimiento, la frescura y lo orgánico.

Como estrategia de marketing se debe diseñar un plan de beneficios para los clientes que incluya descuentos en programas habituales, descuentos/canjes para salones de bellezas, barberías, tiendas deportivas, suplementos, etc. Para ello, es importante hacer alianzas estratégicas con estos grupos de interés.

Promover retos a los clientes, una competencia interna donde cada uno se reta para ser su mejor versión.

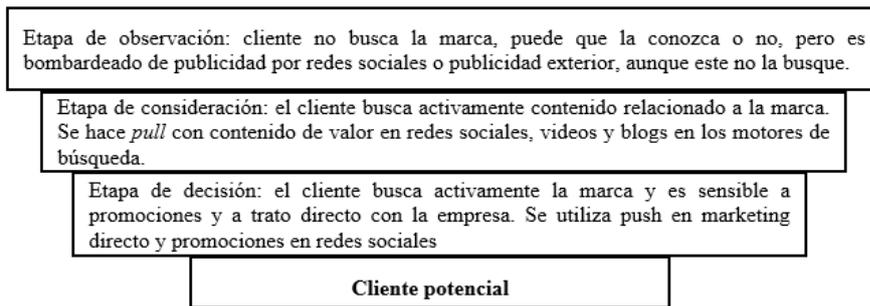
El jefe comercial y marketing deberá hacer seguimiento a los clientes que no se lograron retener, realizará encuestas de satisfacción para evidenciar la atención del servicio y encontrar oportunidades de mejora.

Se debe desarrollar papelería como: tarjetas de clientes, hojas membretadas, folletos, etc., que también estén integrados a la línea gráfica de la marca.

Carlos deberá quedar a cargo de la operativa del negocio, capacitando a los entrenadores y buscando nuevas tendencias en el sector e interviniendo en algunas decisiones con el jefe de comercial y marketing.

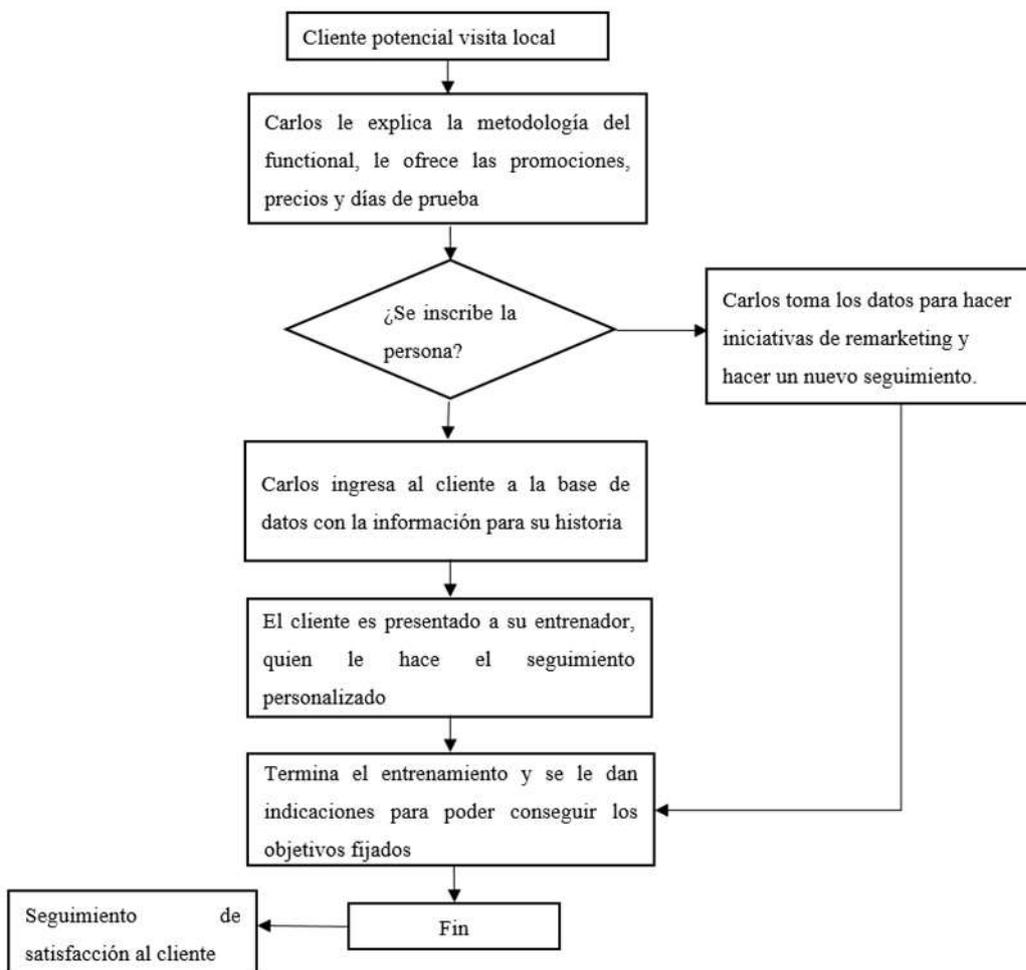
Este jefe deberá construir un proceso de captación de los clientes potenciales y un flujograma del servicio al cliente; para ello, se propone lo indicado en las Figuras 1 y 2.

Figura 1. Proceso de captación de un cliente potencial



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Propuesta de flujograma de servicio al cliente



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

- No expandirse a través de franquicias, esta alternativa no es factible, pues la marca no es fuerte y, sobre todo, no tienen procesos definidos. El precio por plan se mantiene, porque primero es necesario posicionar la marca a través de canales digitales y publicidad.
- OX debe ampliar su público objetivo, tanto en género como en estilo de vida. Además, debe evidenciar como realmente su propuesta de valor beneficia a sus clientes actuales y futuros tanto en lo físico como mental. Deben demostrar que son irremplazables y, así, incrementar el conocimiento de marca para aumentar las ventas.
- Se debe posicionar digitalmente para que su propuesta de valor sea conocida por su público objetivo y sus clientes actuales, es decir, se perciba la metodología integral (personalización, lo cual evita lesiones, minuciosidad en la supervisión del ejercicio, una hora de entrenamiento y soporte antes, durante y después del entrenamiento). Esto permitirá incrementar el conocimiento de marca para aumentar la predisposición de compra de los servicios de la empresa, para captar más clientes y, con ello, ocupar la capacidad instalada y poder generar mayor margen.
- Se debe ampliar el número de alumnos por entrenador de tres a seis; con ello no se afecta el servicio personalizado grupal, más bien se maximiza el costo del entrenador.
- El gerente general se debe ocupar del core del negocio, siguiendo tendencias, certificándose y capacitando a sus entrenadores tanto en la cultura como en la metodología, para desarrollar talento que se sienta identificado con la empresa y el jefe comercial y marketing debe ser su socio para desarrollar estrategias de marketing y publicidad que permitan potenciar la marca de OX.

Bibliografía

- Agurto, A. (13 de setiembre de 2018). Mundo fitness: entrenamiento alternativo, tendencias y expectativas en el gimnasio. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/estilos/mundo-fitness-entrenamientos-alternativos-tendencias-expectativas-gimnasio-244279-noticia/>
- Al Sexto Día. (17 de agosto de 2019). *Reality de "Reporteros XL" en busca del cuerpo perfecto llega a su fin* [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=nsisblJrCJ8>
- Arellano. (2017). *Los seis estilos de vida*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (agosto 2017). *Perú: Población 2017* (N° 7 – agosto 2017). Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Fitco México. (2019). *Tecnología para gimnasios y centros fitness en Latinoamérica: penetración, evolución y tendencias 2019* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de <https://gestion.fitcolatam.com/reporte-tecnologia-para-gimnasios-y-centros-fitness-penetracion-evolucion-y-tendencias-en-latinoamerica-2019>
- Google. (s. f.). [Ubicación de OX Fucntional Training]. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, de <https://www.google.com/maps/place/OX+Functional+Training/@-12.0839221,-77.0379791,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9105c8f50e8c2b5b:0x1c2863d2e3106b8e!8m2!3d-12.0839274!4d-77.0357904>.
- Gottau, G. (14 de junio de 2018). Animal Flow: una forma diferente de entrenar con tu peso corporal. *Tendencias Hombre*. Recuperado de <https://www.tendenciashombre.com/fitness/animal-flow-forma-diferente-entrenar-tu-peso-corporal>
- Inga, C. (10 de setiembre de 2018). Recambios en el mercado fitness. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/recambios-mercado-fitness-noticia-555745-noticia/>

Instituto Nacional de Salud. (28 de marzo de 2019). *Cerca del 70% de adultos peruanos padecen de obesidad y sobrepeso*. Recuperado de <https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/cerca-del-70-de-adultos-peruanos-padecen-de-obesidad-y-sobrepeso>

Ley N° 30936, Ley que promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible (26 de abril de 2019). Diario Oficial *El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-promueve-y-regula-el-uso-de-la-bicicleta-como-medio-ley-n-30936-1762977-4/>

Miras, E. (10 de agosto de 2017). Entrenamiento funcional: Todo lo que debe de saber. En *ABC*. Recuperado de https://www.abc.es/sumum/living/salud-fitness/abci-entrenamiento-funcional-todo-debes-saber-201707272120_noticia.html

MonkeyFitPass. (2019). *Una sola membresía para descubrir nuevas experiencias*. Recuperado de <https://www.monkeyfitpass.com/>

Mundo Empresarial. (16 de junio de 2017). Mundo Empresarial 2017 - Smart Fit Perú (14-05-2017) [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=iORKAMSZ2nE>

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2018). *Enfermedades no transmisibles*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases>

OX Functional Training [Facebook]. (2019). Recuperado de <https://www.facebook.com/OXfunctionaltraining/>

OX Functional. (2018). *Memoria anual 2017* [Documento interno]. Lima, Perú: Autor.