

# Trabajo Fin de Grado

## Ingeniería de Organización Industrial

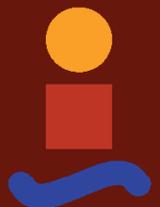
### Análisis de Valor de un Gimnasio de Sevilla

Autor: Pedro de Tena Oreña

Tutor: Juan Manuel González Ramírez

Dpto. de Organización Industrial y Gestión de Empresas II  
Escuela Técnica Superior de Ingeniería  
Universidad de Sevilla

Sevilla, 2018





Trabajo Fin de Grado  
Ingeniería de Organización Industrial

# **Análisis de Valor de un Gimnasio de Sevilla**

Autor:

Pedro de Tena Oreña

Tutor:

Juan Manuel González Ramírez

Profesor Asociado

Dpto. de Organización Industrial y Gestión de Empresas

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2018

Autor: Pedro de Tena Oreña

Tutor: Juan Manuel González Ramírez

El tribunal nombrado para juzgar el Proyecto arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2018 El Secretario del Tribunal

"No fracasé. Encontré diez mil formas que no funcionan".

-Thomas A. Edison-

"Un mal plan es mejor que no tener ningún plan".

-Frank J. Marshall-

"La única manera de tener buenas ideas es tener muchas ideas".

-Linus Pauling-

"Un emprendedor ve oportunidades allá donde otros solo ven problemas".- Michael Gerber-

# Agradecimientos

---

*A mis padres, por apoyarme.  
A mis abuelos, por protegerme.  
A mis maestros, por inspirarme.  
A mi ahijada, por motivarme.*

# Resumen

---

## OBJETIVOS

Con este proyecto se ha pretendido facilitar la estrategia comercial de un gimnasio mediante la aplicación de la Teoría del Análisis de Valor a la mejora de la toma de decisiones de una empresa. Se sabe la importancia que tienen las PYMES en el peso de la economía española, andaluza y por consiguiente, en la economía de Sevilla. Las empresas necesitan ser cada vez más competitivas, y una de las tendencias más generalizada de inversión, es en la mejora de procesos, para hacerlas más eficientes, alcanzar sus objetivos, y así, crecer. Hemos intentado mejorar la competitividad de una empresa dedicada al negocio de la actividad deportiva, como es un gimnasio del tipo estudio/gym-boutique y club deportivo, haciendo más eficiente la toma de decisiones, para una serie de problemas identificados previamente, que nos llevan inexorablemente al crecimiento y aumento del valor de la empresa.

Este proyecto ha perseguido principalmente satisfacer la demanda de servicios de este sector que el consumidor reclama y destacar con ideas eficientes e innovadoras respecto a las decisiones de la competencia. Hemos querido reducir al mínimo el riesgo, los costes y los esfuerzos que la empresa ha de realizar cada vez que efectúa una decisión importante dentro de su ámbito. No se conoce ningún estudio sobre el análisis de valor concreto de una empresa de tamaño pequeño del sector deportivo, y sus conclusiones aportarán nuevas perspectivas sobre negocios emergentes similares.

Se sabe que el sector de servicios del deporte es un mercado emergente y que se ha hecho hueco en la economía con unos números bastante consolidados ya que el 76% de las personas de entre 16 y 70 años practica algún tipo de actividad física, lo cual hace muy atractivo para el emprendimiento, optar por un negocio dedicado a la actividad deportiva y además, al tratarse de una mejora en el valor de la empresa y de los servicios ofrecidos para el usuario final, hemos comprobado que esta mejora resulta de gran interés para futuras empresas del sector y tal como está implícito en el concepto de innovación, para la sociedad en general.

## LA METODOLOGÍA ANÁLISIS DEL VALOR

El Método se compone de seis frases predefinidas, en cada una de ellas desarrollada en este trabajo se han conseguido:

**Fase I. Preparación y Orientación.** En esta fase hemos definido nuestros objetivos concretos, el equipo de trabajo que pilotará el trabajo, el alcance, los límites...

**Fase II. Información.** En esta fase se ha recopilado toda la información necesaria del sector del mercado del fitness así como información técnica y de interés sobre el negocio de actividades deportivas. También se ha hecho un ejercicio de introspección para conocer donde estábamos, ya que es fundamental para conocer hacia donde vamos. Para poder pasar a la siguiente fase, ha sido necesaria la recopilación de nueva información propia de éste método, a través de cuestionarios y entrevistas, como son las necesidades de nuestros clientes, tipos de fuentes de información, tipos de clientes, y todas ellas con su correspondiente importancia para nuestro negocio.

**Fase III. Análisis Funcional y de Costes.** En esta fase desglosamos el negocio, en funciones básicas aportadas, con su correspondiente coste asociado en ella. Ello nos dará, el Índice de Valor, variable objetivo de este trabajo y con el que se plantearán soluciones para distintas funciones a mejorar.

**Fase IV. Búsqueda de Ideas y Soluciones Alternativas.** Como fase creativa del trabajo, en ella aplicamos la técnica Brainstorming de entre otras muchas, para crear propuestas filtradas finalmente en alternativas alineadas

con las fases anteriores.

**Fase V: Evaluación de las Alternativas.** Tras haber seleccionado tres alternativas, se comparan con la situación actual del negocio entre varios criterios y subcriterios de evaluación que harán destacar una entre varias posibilidades de decisión.

**Fase VI: Implantación y Seguimiento.** Con la alternativa seleccionada, de entre todas, se ha escogido la que más se acerca a nuestros valores objetivos de mejora, se traza un plan de actuación y de seguimiento puntual de los objetivos del mismo, para velar por el óptimo cumplimiento de los objetivos.

### LAS CONCLUSIONES

La Metodología del Análisis del Valor no sólo nos ha abierto puertas a soluciones enfocadas a la óptima consecución de los objetivos de la empresa, sino que también permite a los miembros del Equipo de Trabajo y a la empresa en sí, a hacerse un reconocimiento personal sobre su situación actual y sobre que actividades son valoradas por sus clientes. Al ser un método propiamente de la Ingeniería de Organización, éste método además, nos ofrece un abanico de soluciones para la valiosa toma de decisiones (que usualmente debe hacer la dirección de la empresa), con el menor coste y con resultados próximos o ampliamente esperados. Con respecto al objetivo concreto de este trabajo, se han cumplido con creces, ya que partíamos de una empresa con pocas posibilidades de grandes inversiones, y la solución, o al menos la solución más óptima, nos instiga a hacer un cambio organizacional, de planificación y al fin y al cabo de cambiar el enfoque, en un mercado tan cambiante como el de ahora, y muy análogo con lo que se desarrolla en otros países punteros en el sector como son los E.E.U.U de América.

Para el desarrollo de este proyecto, he contado con la ayuda fundamental para una correcta aplicación de la Teoría del Análisis del Valor, del libro Gestión del Valor y de los conocimientos adquiridos de la asignatura de la titulación, Creación de Empresas, junto con el tutor de este proyecto, Juan Manuel González Ramírez.

# ÍNDICE

---

Resumen	1
Índice	3
Índice de Tablas y Gráficos	4
Índice de Figuras	5
Capítulo 1: Introducción	7
Capítulo 2: Contexto	9
Capítulo 3: Objetivos a Alcanzar	23
Capítulo 4: Metodología	25
Capítulo 5: Desarrollo del Trabajo Realizado	53
FASE I: PREPARACIÓN Y ORIENTACIÓN	53
FASE II: INFORMACIÓN	55
FASE III: ANÁLISIS FUNCIONAL Y DE COSTES	77
FASE IV: BÚSQUEDA DE IDEAS Y SOLUCIONES ALTERNATIVAS	83
FASE V: EVALUACIÓN	86
FASE VI: IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO	90
Capítulo 6: Resultados Obtenidos	91
Capítulo 7: Bibliografía	93

## INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 4. 1: Matriz Clientes-Fuentes de Información	36
Tabla 4. 2: Matriz Fuentes de Información-Necesidades	37
Tabla 4. 3: Matriz Necesidades – Funciones	41
Tabla 4. 4: Matriz Funciones-Componentes	43
Tabla 4. 5: Matriz Criterios Funcionales-Alternativas	49
Tabla 4. 6: Matriz Criterios Económicos-Alternativas	50
Tabla 4. 7: Matriz criterios-Alternativas	50
Tabla 5. 1: Matriz de ordenación alternativa	71
Tabla 5. 2: Escala de puntuación Matriz Ordenación por pares	71
Tabla 5. 3: Matriz de ordenación por pares	72
Tabla 5. 4: Matriz Clientes-Fuentes de Información	73
Tabla 5. 5: Matriz Fuentes de Información- Necesidades	76
Tabla 5. 6: Caracterización de las funciones	78
Tabla 5. 7: Matriz Necesidades-Funciones	80
Tabla 5. 8: Importancia relativa de los subcriterios funcionales	86
Tabla 5. 9: Importancia relativa de los subcriterios económicos	86
Tabla 5. 10: Importancia relativa de los subcriterios posicionamiento frente a la empresa	87
Tabla 5. 11: Asignación de niveles a los subcriterios	87
Tabla 5. 12: Matriz Criterios Funcionales-Alternativas	88
Tabla 5. 13: Matriz Criterios Económicos-Alternativa	88
Tabla 5. 14: Matriz Criterios Posicionamiento frente a la empresa-Alternativas	88
Tabla 5. 15: Matriz Criterios Económicos-Alternativas	89
Gráfico 5. 1: Importancia de las Fuentes de Información	73
Gráfico 5. 2: Importancia de las Necesidades	76
Gráfico 5. 3: Importancia de las Funciones	81
Gráfico 5. 4: Gráfico de valor de las funciones	82

# ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1: Máquinas de rehabilitación de Gustav Zander	11
Figura 2: Gimnasio de un trasatlántico S. XIX	11
Figura 3: Gimnasio actual.	11
Figura 4: Gimnasio con aplicación de nuevas tecnologías.	11
Figura 5: Evolución del sector.	11
Figura 6: Instalaciones Altafit	17
Figura 7: Basic Fit Sala Virtual	17
Figura 8: Instalaciones Go Fit	17
Figura 9: Sala McFit	17
Figura 10: Instalaciones Metropolitan	18
Figura 11: Sala Cardio Body Factory	18
Figura 12: Zona Spa Supera24h	18
Figura 13: Vivagym gimnasio	18
Figura 14: Sala Serviocio	18
Figura 15: Sala Anytime Fitness	18
Figura 16 : Concepto de Valor	25
Figura 17: Esquema de plan de trabajo.	29
Figura 18: Lista de chequeo Fase I	34
Figura 19: Lista de chequeo Fase II	38
Figura 20: Índice de Valor definición para servicio o proceso.	42
Figura 21: Índice de Valor definición para producto.	42
Figura 22: Lista de chequeo Fase III	45
Figura 23: Lista de chequeo Fase IV	48
Figura 24: Lista de chequeo Fase VI	51
Figura 25: Proporción horas actividades dedicadas.	52
Figura 26: Proporción usuarios en actividades.	61
Figura 27: Proporción ingresos en la empresa	62
Figura 28: Evolución número de clientes por tipo de actividad fitness	63
Figura 29: Tipos de inversión realizadas en los centros deportivos en España	67
Figura 30: Cuotas media mensual que pagan los socios en España	68
Figura 31: Cuotas media mensual por tipo de gimnasio en España	69
Figura 32: Coeficiente de Kendall	69



# 1 INTRODUCCIÓN

---

La tendencia alcista del mercado español de las actividades deportivas, ha contribuido al aumento del número de practicantes de deporte. Según un estudio sobre una muestra de 600 participantes de entre 16 y 70 años, concluye que el aumento del número de gimnasios fue una de las claves que explican por qué el 73% de la población practicó deporte de manera habitual y ocasional en 2016, diez puntos más que en 2012.

Entre 2015 y 2016, el número de clubes que operaban en España pasó de 4.350 centros a 4.435 instalaciones, lo que supuso un incremento del 1,95%. Ha aumentado considerablemente la utilización de espacios privados. Mientras que el uso de centros deportivos ha subido hasta el 37%, la utilización de instalaciones como campos de fútbol, pistas de tenis o de esquí se elevan al 21%. De hecho, el 25% de los encuestados indican que durante el último año participaron en carreras populares.

Otros de los factores externos que han impulsado la práctica deportiva son la aparición de nuevas disciplinas, una oferta y servicio más tecnificado y la cohesión grupal que genera las distintas actividades y cómo se está enfocando el mercado en este aspecto ajustándose a las necesidades del ansia de pertenecer a algo, que tiene todo ser humano actual.

En cuanto a los factores internos que más preocupan a los encuestados, y que les empujan a hacer deporte, está la búsqueda de un estilo de vida saludable y la preocupación por la imagen social. El 82% de las personas consultadas afirman que son activos, mientras que el 12% lo hace por recomendación médica. El 24% menciona algún aspecto vinculado a su imagen, un motivo que en especial gana fuerza entre los jóvenes, y se ve potenciado por el auge de la actividad de las redes sociales y las tecnologías de la información.

Parándonos a analizar estos datos, observamos que existe una demanda creciente de la actividad deportiva, y no sólo eso, sino de una necesidad por parte de los clientes y usuarios de las actividades, cada vez más exigente y compleja. Un aumento de la oferta, en un mercado tan al auge, y con tendencias a seguir creciendo, implica un aumento de la competitividad necesario en el sector, y por consiguiente, nuevos retos en innovación y modelos de negocio que se adapten mejor a los nuevos tiempos.

Por ello, este proyecto pretende abordar esta necesidad comercial, de manera eficiente, sobre un centro de actividades deportivas, que inicialmente ofrece unas actividades, y que desea tomar decisiones para aumentar su volumen de negocio, el gasto por cliente, la afiliación, y por consiguiente su cuenta de resultados y resultar con ello, más competitivos.

A través del Análisis del Valor, se generarán una serie de ideas que desembocarán en proyectos viables para su aplicación a fin de conseguir tanto resolver los problemas planteados estando alineados con los objetivos de la empresa.

Lo habitual, es que la dirección de la empresa, aborde inicialmente una idea de negocio, y la ponga en práctica, con pocos o ningún cambio que no sea directamente intentando variar con mejor o peor resultado, la cuenta de resultados: subida de cuotas, reajustes en plantilla, modernización de las instalaciones. Todos orientados a la reducción de los costes o aumentar los ingresos.

Por norma general, son cambios reactivos y no predictivos, y la mayoría de las veces es tarde para amoldarse al mercado, o bien no se ajusta a la verdadera necesidad de los clientes ni a las posibilidades reales de la empresa. Con este proyecto veremos y solaparemos de manera predictiva, estadística y real, las necesidades del cliente, el valor, la sistemática del análisis funcional y en consecuencia, veremos su eficiencia inherente a su plan de trabajo.

Por ello, en este proyecto, se analizan con el método de Análisis del Valor, varias vías de mejora, que además, se ajustan a las necesidades y expectativas empresariales. Algunas de estos proyectos, puestos en marcha, no podrían ser resueltas de no ser por éste método u otros propios de la ingeniería de organización, que impulsa cambios favorables, a través de unos recursos mínimos para conseguir los máximos resultados.

Como resultado, se proponen varias soluciones, con unos objetivos prefijados, para la posterior toma de decisiones, con unos resultados positivos y creativos, y que puede cambiar las estrategias del negocio, como la idea de constituir una nueva línea de ropa deportiva aprovechando las instalaciones del gimnasio como tienda y lineal del nuevo producto. Una idea no puesta a cabo por ningún establecimiento del sector, excepto en algunos clubs privados sociales.

Sin embargo, en este proyecto, tan sólo aplicaremos el Análisis del Valor para mostrar cuáles son las posibles soluciones a los problemas y necesidades planteadas.

## 2 CONTEXTO

---

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Orígenes

El gimnasio, en sus orígenes griegos, era una institución pública (y una escuela privada) donde niños y jóvenes recibían entrenamiento en ejercicios físicos. Su organización y construcción estaban diseñadas para cubrir esa necesidad, aunque el gimnasio era usado para otros fines también. Era un lugar donde hacer deporte y enseñar a competir o luchar.

Posteriormente, se introdujeron máquinas específicas, el pionero de estas máquinas fue Gustav Zander, un médico y ortopedista, que creó el primer gimnasio con máquinas en su instituto en Estocolmo en el año 1890.

Con la evolución de las sociedades, las ciencias bio-sanitarias y las comunicaciones, las personas tenían más tiempo y dinero que gastar en necesidades no básicas, se conocían los beneficios de la actividad deportiva para la salud, y además el deporte llegaba cada vez a más personas por radio, cine y televisión, haciendo que el interés creciera sobre todo en los primeros deportes olímpicos.

La actividad física se convertía así, en una actividad complementaria a la vida del hombre moderno.

#### 2.1.2 Evolución en los negocios sobre actividades deportivas

El Deporte, entre los diez principales negocios del mundo. Con esta frase podemos poner un punto de llegada desde el inicio de estas actividades en centros privados. Varios factores que nos sitúan en este lugar:

1. La revolución industrial y el nacimiento de los clubes (este hecho dio el fuerte impulso hasta hoy).
2. Las crecientes competencias locales e internacionales.
3. La profesionalización deportiva, el tratamiento con racionalidad empresarial de los deportes en Estados Unidos y Europa.
4. El crecimiento y liderazgo del marketing deportivo como puente de unión entre el mercado empresarial y el deportivo. (El cambio de percepción del deporte de juego en espectáculo).
5. El rol de los medios masivos de comunicación.
6. La aparición de las nuevas tecnologías (juegos deportivos virtuales) y las redes sociales.

El negocio del deporte creció en 2012 a más velocidad que el ratio promedio mundial del PIB. Su valor alcanza los 754.000 millones de euros (754 billones), incluyendo infraestructuras, bienes deportivos, licencias y eventos. El fútbol, como dato informativo, tiene unos ingresos anuales de más del 40% de ese total.

#### 2.1.3 Evolución del sector en las necesidades del cliente

Los primeros negocios de escuelas deportivas privadas y gimnasios, en general, no se disputaba la clientela, ya que cada una basaba su negocio en una actividad específica. Sin embargo hoy día, el cliente demanda centros deportivos cada vez más complejos, no sólo en sus instalaciones y actividades, sino en pertenecer a algo que lo cohesione socialmente.

La rápida evolución que ha experimentado el deporte en los últimos años, la creciente incorporación de ciudadanos de todas las edades con multitud de intereses en juego: salud, mejora de la condición física, recreación, educación, competición, relaciones sociales... hacen que el deporte adquiera una dimensión, ciertamente compleja, y a la vez, apasionante.

Esta situación, además de sustentarse en la profunda transformación que ha sufrido nuestra sociedad desde la constitución de los ayuntamientos democráticos, no es menos cierto, que éstos y las iniciativas privadas han desempeñado un papel crucial en este proceso, haciendo un enorme esfuerzo para dotarse de los medios y los recursos necesarios que en cada momento ha demandado la sociedad: equipamientos, personal, presupuestos, programas, servicios deportivos, etc.

Sin marcas no hay deporte. Las empresas y el sector privado sostienen la industria deportiva y son quienes históricamente han marcado las reglas de juego del negocio deportivo.

Las empresas de muchas industrias invierten sumas cada vez grandes para asociarse al deporte. Todas quieren capitalizar al extremo su capacidad de seducir a espectadores y audiencias masivas y apasionadas.

Por ello, las instalaciones deportivas, que inicialmente contaban con una serie de máquinas específicas para musculación o desarrollo físico, sobre todo para profesionales, con actividades muy específicas, cada vez han ido adaptándose a una ciencia del deporte más desarrollada y compleja, a un público de mayor afluencia, de diferentes edades y más diverso; no sólo ofreciendo más actividades, con mejores servicios e instalaciones, sino asociándose con marcas patrocinadoras e impulsoras de otras actividades complementarias a la actividad deportiva, como el asesoramiento de la actividad física o de la nutrición.

La necesidad del cliente de pertenecer a algo, fomentada por la aparición de las redes sociales y de las tecnologías de la información en general, también añadió, como factor competitivo, la motivación y la actividad social en general de sus miembros. La creación de grupos de sociales, genera en el cliente la satisfacción a esa necesidad que busca. Las nuevas tecnologías, además, aportan información, entretenimiento y confort, además de un flujo de información entre empresa y cliente, fiable y rápido.



Figura 1

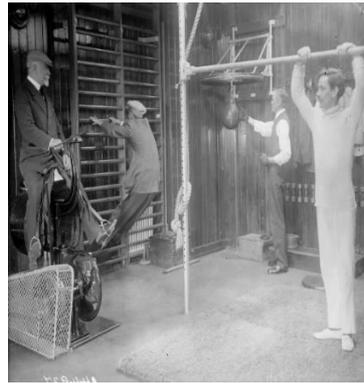


Figura 2



Figura 3



Figura 4



Figura 5

Figura 1: Máquinas de rehabilitación de Gustav Zander

Figura 2: Gimnasio de un trasatlántico S. XIX

Figura 3: Gimnasio actual.

Figura 4: Gimnasio con aplicación de nuevas tecnologías.

Figura 5: Evolución del sector.

### 2.2 El Mercado Actual

El número de empresas recogidas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE), cuya actividad económica principal es deportiva, ascendió a 34.203 a principios del 2017. Esta cifra supone el 1% del total de empresas recogidas en el DIRCE. Los resultados observados de 2016 y 2017 confirman una tendencia creciente con los años.

La mayor parte de ellas, el 80,9%, 27.676, se corresponden con actividades deportivas tales como la gestión de instalaciones, las actividades de los clubes deportivos o de gimnasios. Un 0,6% se dedica principalmente a la fabricación de artículos de deporte.

Las empresas dedicadas al comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados suponen un 18,4%. El 42,5% son empresas sin asalariados, el 43% son de pequeño tamaño, de 1 a 5 trabajadores; el 13,4% tienen de 6 a 49 asalariados y el 1,1% restante son empresas de mayor tamaño, de 50 asalariados en adelante.

Al igual que sucede en el conjunto total de empresas, más de la mitad se concentran en las comunidades autónomas de Andalucía, 14,8 %, Cataluña, 17,1%, Comunidad Valenciana, 10,6% y en la Comunidad de Madrid, 15,1%.

En el contexto de mercado, el negocio del fitness en España, mueve un negocio total de 2.235 millones de Euros, con un número de socios igual a 4,2 millones de personas, pertenecientes a 4.520 clubs deportivos. Estas cifras se han incrementado en los dos últimos años, y siguen con tendencia creciente.

Por otra parte, la cuota media por socio es de 39,40€, cuando hace dos años era de 40€. Esto puede explicarse debido al creciente aumento de oferta, aumento de competitividad y mejora en los procesos que tienen como consecuencia un aumento de la calidad de los servicios para el cliente y una disminución en el precio del servicio. No podemos olvidar que antes de los años 80, tan sólo la gente acaudalada podía hacer uso de estos servicios contratados.

Con respecto a Europa, España es el quinto mercado del fitness más importante en cuanto a volumen de ingresos se refiere. Este dato se mantiene desde 2015, detrás de países con mayor población como Alemania, Reino Unido, Francia o Italia. Este top cinco de mercados europeos concentra el 65% del total del volumen de negocio de fitness en Europa.

La tasa de penetración, porcentaje de población que es socia de un club, es del 11,2%. La penetración de gimnasios y centros de fitness en España está por encima de la media Europea desde 2015.

Para poder enmarcar el objeto de nuestro estudio, y poder profundizar en el valor del mismo en el mercado. Clasificaremos los negocios de las actividades deportivas del fitness según su actividad principal, enfocada al negocio.

Hoy día es fácil encontrar negocios que mezclan estas características, sin embargo a grandes rasgos la percepción que el cliente y que los principales estudios sobre ello, que tienen es:

- *Gimnasio tradicional*

Son los espacios clásicos donde generalmente se entrena uno o dos grupos musculares por sesión. Los usuarios entrenan de manera individual y hay aparatos enfocados en peso integrado y peso libre; el entrenamiento se basa en rutinas establecidas y el tiempo de permanencia no tiene límite, además generalmente asigna a un instructor que guía a los clientes en el entrenamiento.

Podemos encontrarlos de grandes o medianas dimensiones; estos establecimientos, han apostado o deben apostar principalmente por una mejora continua en sus instalaciones.

- Franquicia

Forman parte de una cadena específica y comparten características entre los mismos: distribución de los espacios, tipo de aparatos, estilo de la decoración y arquitectura. Cuentan con aparatos, equipo de cardio, así como clases grupales de distintas disciplinas: yoga, zumba, spinning, entre otras.

- Boutique

Estos gimnasios tienen la particularidad de enfocarse especialmente en la calidad del servicio, ofrecen una atención personalizada, además de tener la mejor calidad y la más alta tecnología en sus equipos; cuentan con diferentes segmentos y consideran ejercicios de fuerza, musculación, cardio, y otras actividades. El estilo y el diseño de los espacios se enfocan en ofrecer relajación y confort a los usuarios. Los costos son más elevados que en otros tipos de gimnasios por el estatus que ofrecen. Los gimnasios boutique, comúnmente cuentan con un bar de bebidas saludables y nutritivas e incluso cafeterías con menús saludables que complementan el ejercicio.

- Low Cost

Son aquellos que se montan en un espacio un poco más reducido que los gimnasios tradicionales y se enfocan especialmente en entrenamientos musculares, de fuerza y cardiovasculares. Tienen una selección reducida de aparatos pues son espacios que están diseñados para personas prácticas que no pasan mucho tiempo en el gimnasio y tienen el tiempo justo para ejercitarse y mantener una vida saludable.

- Estudio

Estos espacios tienen alguna característica que los diferencia del resto, ya sea por el enfoque en un público específico o en una actividad especial; por ejemplo, pueden tener foco en actividades para mujeres, desde aparatos para rutinas para tonificar el cuerpo, hasta programas de alimentación y asesoría; también están aquellos que ofrecen nuevas tendencias como el Crossfit y ofrecen programas de entrenamiento dinámicos y novedosos para el aprovechamiento de sus instalaciones.

Hoy día es fácil encontrar negocios que mezclan estas características, siendo, muchos de los principales, híbridos de los anteriormente mencionados, tomando las fortalezas de cada tipo y adaptándolas al tipo de cliente o a una demanda cada vez más compleja.

Pero la alta competencia está provocando una contracción en el número de agentes del mercado. Son 10 cadenas de gimnasios las que copan el 75% del mercado: Anytime Fitness, Altafit, McFit, Serviocio, Basic-Fit, Supera, Metropolitan, Body Factory, Viva Gym y Go fit. El sector ha sufrido una reducción de operadores del 12% en un año. Un dato que evidencia la concentración.

A continuación se enumeran los principales operadores de negocios del fitness por número de clubes y socios, analizaremos las peculiaridades que han aportado al mercado:

### 1. Anytime Fitness

Anytime Fitness es una cadena americana de gimnasios 24 horas a nivel mundial, que este año abrirá su franquicia número 3.000 desde su apertura en 2002. El año pasado fue clasificada por la revista 500 franquicias como la franquicia más rentable; el ranking se basa principalmente en el tamaño, las oportunidades de expansión y la estabilidad de la red.

Su modelo de negocio: los fundadores vieron un hueco de mercado con una ventaja competitiva, el 70% de los usuarios de un gimnasio sólo utilizan las máquinas o las clases dirigidas, y las cadenas de este sector cuentan, en su mayoría, con instalaciones como piscina, spa, sauna, pista de tenis, etc. Servicios que suponen una inversión muy alta para el franquiciado, así como un gasto de mantenimiento que el cliente percibe en la mensualidad. Anytime Fitness suprime las prestaciones que no son utilizadas con frecuencia por el cliente.

Se ha posicionado como un gimnasio de proximidad, usan esto como factor más importante para el gimnasio. En cuanto a las características físicas, hay un mínimo, normalmente buscan locales de 500 a 700 metros

cuadrados porque intentan dar un ambiente familiar, más cercano y personal con los socios. Cubren la necesidad del cliente de querer algo más que un gimnasio, sino un club social donde poder estar cómodo.

Su modelo de franquicias se ve impulsado en cada etapa del negocio: planificación, diseño del gimnasio, construcción, etc. Además, todas las franquicias tienen la oportunidad de trabajar con un consultor personal para el día a día de las operaciones en un club: facturación, formación, ventas, servicio al cliente, etc. También negocian con los bancos para conseguir préstamos, y ayudan a buscar espacios a través de un servicio de inmobiliaria que busca los mejores lugares y con una buena calidad precio.

### 2. *Altafit*

Fundada en 2011, es la principal cadena de gimnasios low cost de España en cuanto a implantación a pie de calle. En seis años ha tenido una red de 40 instalaciones AltaFit y dos clubes pertenecientes a la marca, Myst, y ha diversificado su negocio con el lanzamiento de Hexxa, un fabricante tecnológico de productos y aplicaciones móviles para el deporte. La compañía cerró 2016 con unos ingresos de 25 millones de euros y una plantilla de 370 trabajadores.

La estrategia de captación de clientes de AltaFit es equilibrada entre el servicio online y el presencial. Empezando por la Red, la web muestra las diferentes tarifas sin necesidad de registro, algo que sí suelen ofrecer las cadenas que operan en el segmento de bajo coste. También informa de las promociones que hay en vigor, del precio con y sin IVA, y de las condiciones que se deben cumplir para optar al abono más barato, como es apostar por la suscripción anual.

Se puede hacer el alta online y permite realizar un tour virtual por el club, lo cual aporta un uso de las nuevas tecnologías a la captación de clientes. La cadena también se ha volcado este inicio de año en mejorar sus programas propios con el lanzamiento del sistema MyAltafit desde el que se ha potenciado y mejorado el área privada de los socios. Esta plataforma permite integrar en un mismo espacio todos los servicios que ofrecen y estar en contacto con el cliente permanentemente. Esta compañía trabaja en más innovaciones dentro del área tecnológica.

### 3. *Mcfit*

McFit aterrizó en España 2009 e introdujo un modelo de gimnasio hasta el momento desconocido: el club de bajo coste. A golpe de tarifa de 19,90 €, permanencia anual obligatoria, cobro adicional por el uso de duchas y uso de clases virtuales como única oferta de sesiones colectivas, la cadena se ha convertido en el tercer mayor operador del segmento “low cost” en número de clubes, pero su operativa en España se ha visto alterada por los hábitos de consumo de su clientela, que exigen más servicio que sus abonados del centro de Europa. Ocho años después de su llegada al país, la cadena se ha visto obligada a adaptarse al mercado, dando un vuelco a su modelo de negocio tradicional.

McFit se ha visto obligada a adaptarse al fitness español subiendo el precio, ofreciendo el servicio de ducha gratuito y clases dirigidas presenciales ya que algunos clientes veían una diferenciación negativa respecto al resto de cadenas en el hecho de que tuvieran que pagar más por la ducha. La cadena también ha decidido contratar instructores autónomos especializados en impartir clases dirigidas. Esta decisión marca un antes y un después en el modelo de la compañía, puesto que hasta ahora ha limitado su oferta a las sesiones virtuales, e incluso ha invertido más de diez millones de euros en desarrollar su propio programa de clases que se siguen a través de una pantalla.

Que la cadena con mayor número de usuarios de Europa dé un paso hacia adelante para ofrecer clases presenciales es la prueba palpable de que el abonado actual reclama entrenar en instalaciones que generen una experiencia que vaya más allá del entrenamiento autónomo.

### 4. *Serviocio*

Serviocio nació en 1993 para aprovechar la oportunidad que entonces se abría con la explotación de gimnasios públicos. Desde entonces han transcurrido 22 años y la compañía gallega ha decidido lanzar al mercado la marca BeOne para adaptarse a las tendencias hoy dominantes y abrir sus primeros centros propios.

Hace un mayor uso de las nuevas tecnologías para interactuar con los abonados, mientras que también se incrementa y actualizan las clases dirigidas a las nuevas tendencias del mercado del fitness. Con una imagen más fresca, unida a un cambio en la forma de trabajar con los clientes, la atención al público y con procesos mucho más actualizados.

La compañía, ayuda a conseguir nuevos contratos de corporaciones locales necesitadas de poner al día sus instalaciones y aún sin gran capacidad inversora. Usa la oportunidad en concesiones administrativas que ahora terminan; muchas necesitan una actualización porque se han quedado obsoletas y ahí entran ellos para relanzarlas al mercado.

Posee, tres líneas de negocio: la construcción de centros propios, la gestión de gimnasios de titularidad municipal ya construidos y la construcción con posterior explotación de la instalación.

Serviocio, que ronda los 100.000 usuarios entre todos sus centros, está muy centrada en la zona del Norte de España. En Galicia tiene 12 instalaciones, por las cinco de Cantabria y tres en País Vasco. Además, dispone de dos gimnasios en Andalucía, otro en Castilla y León y uno más en Comunidad Valenciana.

Serviocio es una de las empresas del sector del fitness que logró aprovechar el apetito del capital riesgo por un sector que, durante los años de bonanza económica, vio cómo la Administración se lanzaba a la construcción de gimnasios públicos. Su crecimiento ha ido acompañado de la diversificación de la actividad.

### 5. *Basic Fit*

Basic-Fit sale a la caza del usuario que no acude al gimnasio. En un contexto en que las cadenas están tratando de mejorar su tasa de retención, la compañía holandesa ha decidido extender su servicio más allá de las cuatro paredes del club. La empresa ha fijado como desafío para 2025 prestar servicio dentro y fuera de sus instalaciones, lo que la llevará a lanzar una plataforma de entrenamiento virtual para el hogar y un sistema de seguimiento de la alimentación de los usuarios. Motivo por el que Basic-Fit está trabajando para convertir su aplicación móvil (app) en la plataforma central de comunicación con el usuario.

Las novedades que prevé incorporar son un servicio de entrenador virtual, análisis corporal y acceso wi-fi en los centros, mientras que la atención a tiempo real en el hogar es la línea en la que más espera acelerar.

Si bien en la actualidad la app tan sólo permite visualizar los programas de entrenamiento, consultar el perfil de abonado y el email, próximamente se habilitará un chat online con el entrenador, una app de seguimiento de la dieta, un e-book con contenido para perder peso y la plataforma GXR de vídeos para entrenar desde casa. El objetivo de este sistema de entrenamiento virtual es hacer confluir el desarrollo del fitness digital con las tendencias de los centros boutique.

Ofrecer clases virtuales dirigidas por entrenadores reconocidos en cada país será uno de los objetivos de Basic-Fit. La cadena holandesa de gimnasios ha seleccionado a una serie de entrenadores locales que dirijan las sesiones. Algunos de ellos, famosos de reconocidísimo prestigio.

El sistema será gratuito para todos los socios de la cadena que asistan a los clubes, pero no para aquellos que quieran hacerlo a través de la app. Las clases se renovarán cada dos meses y se ofrecerán sesiones de alta intensidad (Hiit) y yoga, entre otras disciplinas.

### 6. *Supera*

Apuestan por la accesibilidad a cualquier hora con toda la seguridad y comodidad y, por supuesto, el mejor equipamiento en fitness.

En Supera 24h quieren que el cliente pueda llegar en 5 minutos andando desde su casa. Aplicando esa máxima y la accesibilidad a cualquier hora del día, quieren que ir al gimnasio sea como ir a casa. Eso se extiende en el trato profesional y personalizado, diseñando programas de entrenamiento y haciendo un seguimiento de cada cliente.

Ha diseñado un formato que sólo requiere de locales de entre 500 metros y 700 metros cuadrados, lo que facilita su implantación en el centro de ciudades.

Actualmente dos centros abiertos en Madrid, pero la expansión es firme: Sevilla, Valladolid, Vigo, Pontevedra y León están a punto de abrir, además de ampliar mercado en Madrid y más ciudades.

### 7. *Metropolitan*

Fundada en 1989, Metropolitan se ha convertido en la cadena de gimnasios líder en términos de facturación del país, con un volumen de ventas de 67 millones de euros en 2016. La compañía cuenta con más de veinte gimnasios en España, 1.200 empleados, más de 70.000 socios y 100.000 metros cuadrados de instalaciones.

El eje central en su plan estratégico se basa en la internacionalización del negocio, el resto de ejes los conforman la innovación, la gestión tecnológica y el control financiero, ya que sin control, no hay crecimiento.

Cuando la compañía abre un nuevo local, lo hace comprando el local o el terreno para construir la instalación; alquilando el espacio y realizando la inversión necesaria, o asumir un centro ya existente que exige un “rebranding” previo a su integración. En el primero de los casos, la compañía exige una rentabilidad de entorno al 20%, con una inversión media que oscila entre cinco millones y siete millones de euros.

La clave de su éxito está en mantener su posicionamiento independientemente del contexto. La empresa decidió mantener los precios durante la época de crisis, y esa estrategia no le afectó negativamente. La clave estuvo en mejorar el servicio manteniendo la tarifa y en darle significado a la marca. Intentan vincular emocionalmente al socio con la marca.

### 8. *Body Factory*

Body Factory es una cadena de gimnasios que cuenta con la tecnología más moderna y con un amplio menú de clases. Body Factory tiene una trayectoria de mercado de más de 20 años. Es una franquicia española dedicada a la gestión de gimnasios e instalaciones deportivas.

El objetivo principal de la cadena es ofrecer a sus socios y clientes servicios e instalaciones de calidad en el sector de los gimnasios de élite. La filosofía de Body Factory se basa en una imagen con un espíritu de salud física y psíquica.

Body Factory tiene varias líneas de instalaciones, pero con el mismo objetivo común:

- BF Fitness Center: Con las últimas tecnologías en aparatos, técnicas deportivas y profesionales cualificados.
- BF Wellness Center: Balnearios urbanos los cuales ofrecen zona de aguas, termas etc.
- BF FitPrice: Nuevo concepto de gimnasio con las mismas garantías de siempre con un precio ajustado.
- BF +Fit: Gimnasio Low Cost. El cliente solo paga por los servicios que usa.

### 9. *Viva Gym*

Viva Gym renueva sus clubes al valor de las nuevas tendencias del fitness. La cadena de gimnasios de bajo coste ha reforzado su apuesta por el entrenamiento funcional y de alta intensidad.

La compañía ha diseñado un nuevo espacio de entrenamiento llamado estudio abierto o TOS (Third Open Study), que contará con 100 metros cuadrados y se ubicará en el centro de cada club. Estas zonas estarán enfocadas al High Intensity Interval Training (Hiit) y el entrenamiento funcional. Además, la compañía va a adaptar las clases del programa Les Mills (una firma americana) para que puedan ofrecerse en ese espacio en sesiones de treinta minutos.

Ayudará a dinamizar y ofrecer clases de corta duración para aquellos clientes que no tienen tanto tiempo para entrenar. El Hiit cada vez está más de moda, pero las personas cada vez tienen menos tiempo, y ellos se han

adaptado a esa realidad. Las clases serán de grupos reducidos y tendrán capacidad para entre doce y veinte abonados.

El objetivo es que los clientes tengan más opciones para elegir y que se respire un ambiente que motive a los abonados a ponerse en forma. De ahí que los estudios sean abiertos y se ubiquen en el centro de la instalación.

### 10. *GoFit*

Fundada en 2005 por Gabriel Sáez, esta cadena de gimnasios construye sus complejos en base a un modelo mixto en el que la Administración facilita suelo público dotacional a largo plazo y la empresa aporta la inversión para construir y gestionar el centro deportivo. Bajo este modelo, GoFit se ha convertido en el primer operador concesional en España en términos de facturación, con una cifra de negocio de 43,9 millones de euros, una red de 17 instalaciones, dos de ellas propias, una plantilla que supera los 830 empleados y una cifra de abonados de 215.000 socios. La idea de la compañía es seguir operando en régimen de concesión. Al calor de esta tendencia, los directivos de la GoFit prevén que los gobiernos municipales sigan viendo en el concesional y en la colaboración público-privada la solución para hacer el deporte accesible a la población. Prueba de ello es que el Ayuntamiento de Sevilla aprobó la venta a GoFit de la concesión administrativa que gestionaba Sato Sports, en una operación que supuso la cuarta apertura del año para la cadena. En cuanto a servicios ofrece unas instalaciones completas de los mejores servicios: piscina, cursos, monitores especializados, cursos, servicio snack-bar, alimentación...



Figura 6



Figura 7

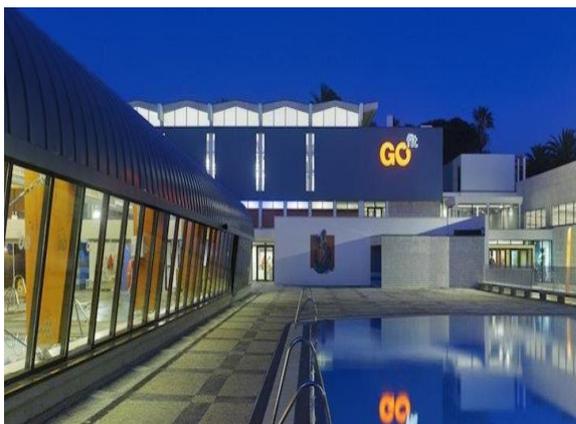


Figura 8



Figura 9

Figura 6: Instalaciones Altafit

Figura 7: Basic Fit Sala Virtual

Figura 8: Instalaciones Go Fit

Figura 9: Sala McFit



Figura 10



Figura 11



Figura 12

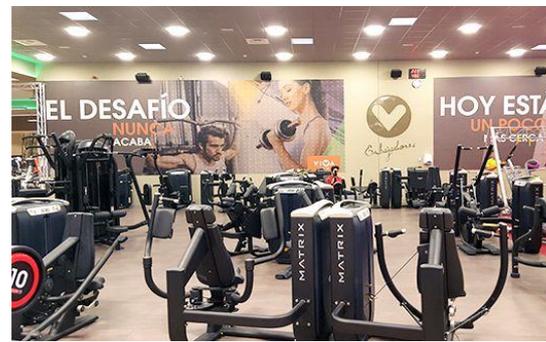


Figura 13



Figura 14



Figura 15

Figura 10: Instalaciones Metropolitan

Figura 11: Sala Cardio Body Factory

Figura 12: Zona Spa Supera24h

Figura 13: Vivagym gimnasio

Figura 14: Sala Servicio

Figura 15: Sala Anytime Fitness

### 2.3 La Demanda Actual

La Encuesta de Hábitos Deportivos en España indica que en 2015 el 53,5% de la población de 15 años en adelante practicó deporte en el último año. La mayor parte de ellos, el 86,3%, con gran intensidad, al menos una vez a la semana.

La edad, el sexo y el nivel de estudios son variables determinantes. Por sexo se observan notables diferencias que muestran que la práctica deportiva continúa siendo superior en los hombres que en las mujeres, tanto si se considera en términos anuales, 59,8% en los hombres, frente al 47,5% en mujeres, como en términos semanales, 50,4% frente al 42,1% estimado en las mujeres.

Entre las modalidades deportivas más practicadas en términos semanales destacan la gimnasia, 19,2%, la carrera a pie, 10,6%, ciclismo, 10,3%, natación, 8,4%, musculación y culturismo, 8,2% y fútbol 11, 7 o sala con 7,2%. Si se analiza la vinculación entre la práctica deportiva del investigado y la de sus padres, se observa que, entre aquellos que hacen deporte, el 34,2% manifiesta que al menos uno de sus padres practica o ha practicado esta actividad.

El gasto en determinados bienes vinculados al deporte realizado anualmente por los hogares españoles indica que en 2016 este gasto fue de 4.924,9 millones de euros, que representa el 0,9% del gasto total en bienes y servicios realizado por los hogares. El gasto medio por hogar en los bienes y servicios vinculados al deporte considerados fue de 267 euros, y el gasto medio por persona se situó en 107,1 euros. La componente más significativa del gasto vinculado al deporte corresponde a servicios recreativos y deportivos, un 78,1%.

Se observa asimismo que el gasto medio por persona en este tipo de bienes es superior a la media en las comunidades autónomas de Andalucía, Aragón, Principado de Asturias, Illes Balears, Castilla y León, Cataluña, Comunidad de Madrid, Comunidad Foral de Navarra, País Vasco y La Rioja.

Si se analizan los indicadores de la evolución de precios de determinados productos vinculados al deporte, los resultados disponibles indican que el índice de precios de consumo de los servicios recreativos y deportivos, ha aumentado en 1,5 puntos mientras que los grandes equipos deportivos ha disminuido en 0,7 puntos en relación a 2016, siendo el aumento de 2 puntos en el Índice General Nacional.

El mundo del fitness se ha especializado y sofisticado. Esto se ve en todo: en la forma en la que se viste la gente para hacer deporte, en el tipo de actividad que se practica y también en la difusión que le damos en las redes sociales, donde compartimos los entrenamientos. Esto lo hace más una práctica de ocio y diversión, que una obligación por motivos de salud.

El tema estacional juega mucho en este tipo de negocios: Septiembre, con el inicio de curso escolar, y enero, con el cambio de año, donde volvemos a replantearnos nuestras rutinas. La cifra de inscritos ha crecido exponencialmente, ya que también la bajada de precios de las cuotas ha hecho más accesible sus servicios. Hace 10 años sólo iba al gimnasio el que tenía dinero. El que no llegaba a fin de mes se conformaba con salir a correr por el parque.

El consumidor ha salido beneficiado de esta moda, porque hay más oferta y mucho más al alcance de todos los públicos, la tipología de centros es amplia: los hay más Premium, los estándar, los públicos explotados por empresas privadas y ya existe hasta el gimnasio el no presencial, pues gracias a las nuevas aplicaciones puedes tener un entrenador personal en casa. No es más que la adaptación de un sector emergente a la demanda habitual que tiene el cliente hoy día, más sofisticada, más adaptada a su complejo horario, flexible y con muchas opciones en su servicio.

Los españoles están cada vez más preocupados por su salud y este fenómeno se ve reflejado en el incremento del uso de dispositivos de salud conectada: el 60% de las razones de uso de esta tecnología se centran en nuestro afán de monitorizar los niveles de ejercicio físico. Un 29% usa este tipo de herramientas para controlar su peso.

Los españoles pagamos de media 40 euros por el gimnasio, a pesar de que, en muchos casos, la cuota fija es de 20 o 30 euros. Esto pasa porque vamos añadiendo extras, la mensualidad es inferior que la de hace una década, pero los centros compensan porque tienen otras fuentes de ingresos que engordan su negocio. Desde áreas de descanso con máquinas expendedoras hasta venta de material deportivo o ropa.

El sector de la moda también quiere pescar en el lucrativo negocio. Éste lo alimenta en parte el ansia de buena imagen de cliente. Antes se iba a correr con algo viejo y en mallas. Ahora, se adquieren camisetas de marca, el

último modelo de deportivas y los accesorios pertinentes.

En nuestro proyecto serán muy interesante estas conclusiones de demanda, ya que nos llevará a decisiones muy alineadas con esta afirmación, puesto que una de las ideas generadas es lanzar una línea de ropa deportiva.

En este punto las redes sociales han contribuido a calentar el negocio: presumimos de espíritu atleta, pero si haces running y no subes a Facebook o Instagram una foto tuya entrenando no cuenta igual.

Ahora hay toda clase de sofisticadas aplicaciones, herramientas y la ropa deportiva ha mejorado mucho. Para hacer ciclismo ya no basta con una bici. Requieres de una equipación especial: guantes, muñequeras, casco, los soportes para colocar la botella de agua, y ahora puedes adquirirlo a un precio razonable.

La moda del running, por ejemplo, ha resucitado las ventas de las zapatillas de deporte, que experimentaron años de caídas, y muchas empresas de calzado en España han sobrevivido gracias a la burbuja del fitness.

Este afán por mover el cuerpo ha llegado a sitios donde antes era impensable: Zara, Cortefiel, Mango, H&M y las principales cadenas de moda. Todas están incorporando su línea de deporte. Hay una apertura de la oferta y eso ha provocado que las marcas deportivas vuelvan a vender más y que otras firmas creen su propia línea específica para estas prendas.

Esta preocupación por la vida sana se refleja en la alimentación, pero también en las actividades físicas y en la moda. Ahora la ropa deportiva la utilizamos en momentos de ocio. En este sentido apostamos por lo cómodo, buscamos calzado cómodo y las zapatillas se han incorporado al look de diario.

Oysho, una de las marcas de Inditex, ha pasado de vender solo lencería y ropa de baño a vender zapatillas de deporte. Este tipo de prendas representa hoy un porcentaje importante de sus ventas.

Esto explica también como algunas marcas deportivas, como Nike, Adidas, New Balance, que tras un periodo delicado, han ido recuperándose. Este interés por el deporte, explican los expertos consultados, va a seguir en auge en los próximos años. En otro ámbito, esto se refleja también en la actividad de los inversores, pues se abren cada vez más franquicias y se compran y venden cadenas enteras.

La medición de resultados y un programa adecuado a cada caso son otra de las tendencias más destacables. Los usuarios quieren, cada vez más, conocer datos de su rendimiento y poder analizarlos. Marcarse objetivos e ir superándolos con el tiempo. También sigue habiendo una gran demanda en la programas para quemar grasas de forma rápida. Los entrenamientos de alta intensidad e intervalos cortos son ideales para esto. Cada vez se profesionaliza más y se obtienen mejores resultados.

El usuario demanda, además, una experiencia global. Instalaciones modernas, higiénicas, no saturadas... Pero sobre todo: luces, efectos y sonidos que ayuden a la concentración, a mantener el ritmo del esfuerzo y a crear una experiencia única.

El conocer la razón de por que acuden al centro y que todo el equipo humano se vuelque en que el cliente encuentre lo que ha venido a buscar es fundamental para fidelizarlo:

1. Balance: una persona que busca el equilibrio entre cuerpo y mente. Utilizará tanto la sala de fitness como diversos tipos de clases dirigidas pero sobretodo de relajación (yoga,...)
2. Shape: una persona que quiere tener mayor confianza y seguridad en sí misma. Y para ello uno de los puntos importantes es tener un buen cuerpo. Funtional training, TRX,... serán sus clases preferidas.
3. Move: una persona que quiere mantenerse activa y ganar en calidad de vida. Sobretodo asidua a clases dirigidas marchosas (Zumba, step,...)
4. Power: una persona que considera que parte de su éxito personal y profesional depende de su aspecto físico. Sobretodo utiliza la sala de fitness y el peso libre. Suele utilizar otros servicios como complementos vitamínicos

5. Sport: una persona que busca los retos, la competición y mejorar en su técnica de deporte. Se prepara para mejorar en un deporte en concreto (running, esquí, tenis, ciclismo..) Cliente tipo de entrenamiento personal.
6. Fun: una persona que va a un centro para conocer a otras personas, divertirse y socializar. Hace uso de multitud de servicios y actividades del centro. Y participa en aquellas actividades sociales como salidas, excursiones...

En muchos casos, han cerrado los pequeños de barrio y ahora crecen las cadenas “low cost”. El número de gimnasios se mantiene estable, lo que ocurre es que los nuevos tienen una capacidad mayor, son más grandes. Por eso, a igual número de espacios, hay muchos más asociados.

Y es que, el número de servicios, la calidad de las instalaciones, la experiencia del personal, la variedad de productos, las aplicaciones relacionadas; están estrechamente ligadas al tamaño del centro, y dependiendo del dinero que queramos gastar, tendremos más o menos de estos servicios.

Debido a esto, los gimnasios más pequeños, no están teniendo la aceptación que se esperaba pues juegan en contra de una de las especificaciones más importantes que el cliente contempla, el precio y la calidad de las instalaciones.

Un requisito que todavía no se ha mencionado, y que también figura entre uno de los más influyentes en el usuario, abarca la cercanía, flexibilidad y la atención personalizada. Generalmente, los grandes centros de fitness están localizados en puntos concretos fuera de los barrios de la ciudad, algunos, por su tamaño, en la periferia.

Así, ahora están apareciendo, y aunque sean de conocidas firmas antes mencionadas, centros más pequeños más internados en puntos más cercanos a donde reside el usuario, las denominadas gym boutiques, y los estudios.

A pesar de la buena intención de estas propuestas para conseguir la máxima captación de clientes, este proyecto quiere explorar si existen otras alternativas que podrían ser mucho más eficaces a la hora de lograr una mayor satisfacción del cliente.

Es aquí donde se situaría el planteamiento objeto de estudio de este proyecto.

Se pretende asociar la necesidad de diversidad, calidad en el servicio y precios competitivos que el cliente reclama, con la reducción de la inversión que reclaman los grandes centros deportivos.



## 3 OBJETIVOS A ALCANZAR

---

Como hemos visto, los nuevos modelos de negocio y estrategias seguidas por cada una de las empresas, han ido evolucionando en los últimos años teniendo como principal objetivo el de distinguirse de la competencia y así captar un mayor número de clientes, además de satisfacer las necesidades que el usuario demanda.

Hemos descrito las firmas más importantes y su innovación más destacable que aportan al sector; estas innovaciones, que añaden valor al negocio, pueden describirse como: uso de aplicaciones móviles, incorporación de personal cualificado, atención personalizada y seguimiento del cliente, renovación de instalaciones y reorganización de espacios, venta de productos relacionados con la actividad deportiva, diversificación de actividades, flexibilidad de horarios, pago por uso, actividades virtuales, fortificación de la marca, creación de grupos sociales y refuerzo del marketing y actualización del sistema de gestión.

Tras este análisis se ha podido demostrar la inexistencia de un estudio de valor sobre una instalación de pequeño tamaño, del tipo boutique y estudio, de gestión privada, para adecuarla a las necesidades del cliente y marcarle una tendencia de competitividad.

La intención de este proyecto es demostrar que a través del Análisis del Valor, cualquier empresa puede identificar, analizar y actuar de forma competitiva, rápida y eficiente, ante las variaciones del mercado producidas por las cambiantes necesidades del cliente, siendo realistas y objetivos con el entorno que le rodea y dentro de sus capacidades financieras en el momento del estudio, aprovechando sus fortalezas y desechando funcionalidades o actividades que no aporten verdadero valor al negocio.

Además se aspira a lograr la plena satisfacción de las necesidades de los usuarios, y acercar de un modo más eficiente la actividad deportiva a las familias, para su bienestar y salud.

Conjuntamente, se pretende describir y aplicar la teoría del Análisis del Valor para probar su eficiencia y llegar a un resultado óptimo.

El proyecto pretende el incremento de la competitividad de la empresa participante y de las pymes que necesiten incrementar su valor participantes mediante:

- El fomento de la innovación y la creatividad.
- La mejora de productos, procesos y servicios.
- La eliminación del despilfarro y la reducción de costes.
- El fomento del trabajo en equipo y la mejora de la comunicación interdepartamental.
- La optimización de los procesos de gestión.
- El incremento de la satisfacción del cliente.



## 4 METODOLOGÍA

### 4.1 El análisis del Valor

#### 4.1.1 Introducción

La Gestión del Valor es un estilo de gestión especialmente orientado a motivar a las personas, a desarrollar habilidades y a promover sinergias e innovación, con el propósito de maximizar los resultados globales de una organización. Actuando sobre cada producto, proceso y/o servicio de una empresa, podemos mejorar sus resultados globales e incrementar la competitividad de la misma.

Para ello se utiliza la Metodología de Análisis del Valor (AV) como herramienta de mejora concreta y base para aplicar la Gestión del Valor a toda la organización.

Aplicar la metodología del Análisis del Valor en una organización consiste en implantar un concepto de gestión que va más allá de la resolución diaria de problemas. Maximizar la relación existente entre la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y/o externos, y el coste en el que la empresa incurre para satisfacer dichas necesidades, constituye el objetivo fundamental de este modelo de gestión, aplicable a cualquier tipo de entidad, independientemente de su actividad y tamaño.

Una empresa puede ser competitiva siguiendo dos estrategias fundamentalmente: siendo líderes en diferenciación, ofreciendo un producto, proceso o servicio mejor que el de la competencia al mismo precio; o bien siendo líderes en costes, ofreciendo el mismo producto a menor precio en el mercado. En este sentido el valor es una medida de la competitividad, ya que relaciona la diferenciación (prestaciones) con el coste.

Este análisis es un método ordenado, ingenioso y verdaderamente efectivo para realizar mejoras dentro de la gestión de una organización (diseño, planificación, ingeniería, producción...) a través de un proceso de diseño funcional y económico y cuyo objetivo es incrementar el valor (aumentar la calidad /reducir el coste) de un objeto (producto, proceso o servicio).

En este sentido la metodología de AV considera el producto como un conjunto de funciones que, en definitiva, son la acción o efecto esperado por el usuario de dicho producto. Aplicar el modelo de gestión del valor en una organización consiste en maximizar la relación existente entre la satisfacción de las necesidades de los clientes y el coste que ello supone.


$$\text{VALOR} = \frac{\text{FUNCIÓN}}{\text{COSTE}}$$

Figura 16 : Concepto de Valor

#### 4.1.2 Conceptos básicos

Los conceptos básicos en los que se apoya la eficacia y capacidad operativa de este método son:

- **Valor:** de un producto, proceso y/o servicio es la relación entre la satisfacción de las necesidades y los recursos que se utilizan para satisfacer dichas necesidades.
- **Producto:** resultado de actividades o de procesos.

- **Necesidad:** aquello que es indispensable para, o deseado por, el usuario.
- **Usuario:** cualquier persona u organización para la que se diseña el producto, y que explota al menos una de sus funciones en cualquier momento de su ciclo de vida (un usuario puede ser un cliente interno o externo).
- **Función:** acción y efecto de un producto o de uno de sus elementos.
- **Función relativa al usuario:** acción esperada de un producto, o realizada por él, para satisfacer una parte de las necesidades de un usuario definido.
- **Función relativa al producto:** acciones o interacciones de los elementos del producto con el fin de asegurar las funciones relativas al usuario.
- **Análisis Funcional:** proceso que describe en su totalidad las funciones y sus interrelaciones, y que sistemáticamente las caracteriza, las clasifica y las pondera.
- **Coste de función:** conjunto de gastos previstos o realizados para incorporar una función a un objeto de AV.

### 4.1.3 Beneficios de la aplicación en empresas

Las primeras aplicaciones de la metodología de Análisis del Valor se llevaron a cabo en grandes empresas que perseguían, sobre todo, una reducción de costes en los procesos de fabricación y/o gestión. Estas empresas suelen estar dotadas de una estructura organizativa sólida, compuesta por departamentos en los que trabajan varias personas y acostumbradas a trabajar en equipo.

Cada vez son más las pymes quienes optan por la aplicación de esta herramienta como medio para la mejora continua e innovación, persiguiendo objetivos de reducción de costes o mejora de la calidad del producto, proceso y/ servicio analizado.

Los principales beneficios de la aplicación de la metodología de Análisis del Valor en las empresas son los siguientes:

- Mejora de productos, procesos o servicios:
  - Mejora de la calidad
  - Reducción de costes
- Fomento de la Innovación y la creatividad.
- Incremento de la competitividad.
- Optimización de los procesos de gestión.

- Fomento del trabajo en equipo y mejora de la comunicación interdepartamental.
- Sistematización y Optimización de los procesos de diseño.

La Gestión del Valor establece las bases para una moderna y eficaz gestión empresarial: adaptación continua, trabajo en grupo, creatividad e innovación. Por otra parte, a continuación se recogen los aspectos positivos, así como las principales dificultades que presenta la aplicación de la metodología de AV:

- Aspectos positivos.

Metodología aplicable a cualquier organización e independientemente del sector de actividad y tamaño.

Metodología aplicable a cualquier Objeto AV. Se puede aplicar para la mejora del valor de cualquier proceso, producto y/o servicio.

Implicación de la dirección y motivación del personal.

Implicación del equipo directivo y transmisión y motivación a todo el personal.

Equipo de trabajo multidisciplinar. Promueve la comunicación entre personas de distintos departamentos.

Promueve el efecto sinergia y la creatividad. La metodología AV se basa en el potencial creativo de las personas para obtener resultados espectaculares.

Obtención de resultados a corto plazo. Ya que de la aplicación de la metodología AV se obtienen actuaciones concretas a llevar a cabo.

- Aspectos negativos.

Disponibilidad del equipo de trabajo. No siempre es posible que asistan a las reuniones todos los miembros del equipo de trabajo puesto que en las pymes suelen estar centralizadas en pocas personas las labores de dirección.

Recopilación de la información relativa a costes. La empresa encuentra gran dificultad para recopilar información de costes, sobre todo en pymes que no suelen disponer de un sistema de contabilidad analítica.

Metodología conceptual. La metodología AV es una herramienta con una gran base conceptual (valor, necesidad, función) que el equipo de trabajo debe conocer

### 4.1.4 Fundamentos

El Análisis del Valor se fundamenta en la aplicación sistemática de un plan de trabajo basado en el uso de la lógica, la creatividad y la evaluación.

Este plan de trabajo se divide en seis etapas con distintos objetivos.

Las tres primeras fases se centran en identificar las necesidades del usuario en relación al objeto de estudio, además de determinar las funciones que éste tiene que realizar. Una vez especificadas las funciones, se procede a crear o rediseñar un nuevo objeto de valor que dé respuesta a las necesidades del usuario, maximizando el valor aportado. De esto se encargan las tres últimas fases.

#### FASE I: Preparación / Orientación

- Definir el proyecto (Objeto AV), su alcance y duración
- Expresar los objetivos del proyecto (cuantificándolos en la medida de lo posible) y definir restricciones
- Seleccionar el equipo de trabajo que llevará a cabo el proyecto y el responsable (coordinador)
- Planificar el desarrollo del proyecto

#### FASE II: Información

- Recopilar toda la información externa/interna relativa al Objeto AV
- Identificar y cuantificar las necesidades de los clientes del Objeto AV

#### FASE III: Análisis Funcional y de Costes

- Llevar a cabo el análisis funcional del Objeto AV
- Determinar la contribución de las funciones a la satisfacción de las necesidades de los clientes
- Analizar los costes de las funciones del Objeto AV
- Calcular los índices de valor de las funciones
- Determinar los equilibrios deseados

#### FASE IV: Innovación/Creatividad

- Generar ideas para incrementar el valor y agruparlas en alternativas

FASE V: Evaluación de alternativas

- Evaluar las alternativas generadas en base a criterios funcionales y/o Económicos
- Priorizar las alternativas según su valor

FASE VI: Implantación y seguimiento

- Planificar la implantación de la alternativa propuesta fijando responsables y fechas

Cada fase se efectúa con herramientas diferentes, aunque hay veces que es inevitable el solapamiento entre ellas pues las seis se complementan.



Figura 17: Esquema de plan de trabajo.

### 4.1.5 Planificación y Recursos

Como en cualquier actuación de mejora que se pretenda implantar en una empresa, es imprescindible contar con el apoyo de la dirección, que debe estar convencida de las ventajas de la aplicación de la metodología y así debe transmitirlo al resto de las personas, proporcionando los medios adecuados para su puesta en marcha.

Para el desarrollo de las distintas fases de la metodología AV, expuestas anteriormente, se establece una sistemática de reuniones del equipo de trabajo en las que se toman decisiones por consenso. Normalmente son entre 7 y 10 reuniones dependiendo del alcance. En líneas generales se suelen convocar cada 2 semanas y con una duración aproximada de 2,5 horas. Por tanto son necesarios entre 3 y 5 meses para llevar a cabo un proyecto de AV.

Para que las reuniones sean eficaces es necesario planificar con antelación los objetivos que se persiguen en cada una de ellas, para ello el coordinador enviará una convocatoria con antelación a todos los miembros del equipo

de trabajo. Se debe garantizar la asistencia a las reuniones de todos los integrantes del equipo.

Por otra parte, es conveniente plasmar en un acta todos los aspectos tratados y acuerdos alcanzados en las mismas. Como infraestructura necesaria se establece como mínimo el disponer de una sala de reuniones y una pizarra.

➤ Equipo de trabajo

Para la aplicación de esta metodología resulta imprescindible la organización de un equipo de trabajo. Esto garantiza obtener distintos puntos de vista e impulsa el efecto de sinergia entre miembros del equipo (el resultado del trabajo en equipo siempre será mayor al que obtiene cada miembro de forma individual).

Este equipo deberá ser de carácter multidisciplinar y puede estar integrado por

4-8 personas de diferentes áreas de la organización (diseño, producción, calidad, mantenimiento, finanzas, comercial...). Cada miembro del equipo de trabajo tendrá unas funciones, responsabilidades y tareas, debidamente definidas y delimitadas desde el principio.

Las personas que componen el equipo han de tener habilidades creativas, aptitudes para el trabajo en equipo, estar documentado sobre el objeto de análisis de valor y haber sido formadas en la metodología de AV.

Desarrollar un proyecto de Análisis y Gestión del Valor supone abordar de forma ordenada las fases anteriormente descritas, que constituirán la metodología de trabajo.

Una de las personas del equipo de trabajo actuará como coordinador/moderador, cuyas funciones principales son:

- Formar al resto de miembros del equipo de trabajo en la metodología del Análisis del Valor.
- Coordinar las reuniones de trabajo, asegurando que las sesiones se llevan a cabo siguiendo la metodología AV.
- Ser impulsor y motivador de los participantes.
- Actuar como promotor del proceso de análisis.
- Ser canal de información y comunicación entre el equipo y el resto de la empresa.
- Dotar de la infraestructura necesaria para llevar a cabo las reuniones.
- Convocar las reuniones con antelación y redactar un acta con los acuerdos alcanzados en cada una de las mismas, haciéndola llegar al resto de miembros del equipo de trabajo.

La figura del coordinador/moderador debe ser una persona perteneciente a la empresa o externa a ella, conocedor de la metodología AV y con experiencia previa en la implantación.

### ➤ Sobre la planificación

Toda planificación en los proyectos de AV deben incluir los siguientes factores:

-QUÉ: objeto de la actividad a desarrollar.

-QUIÉN: sujeto o sujetos encargados de llevarla a cabo

-CÓMO: métodos y herramientas para ejecutar y desarrollar dicha actividad.

-CUÁNDO: fecha de inicio y fin.

-CUÁNTO: presupuesto estimado (recursos de materiales y personas).

-DÓNDE: lugar donde se lleva a cabo la actividad.

-POR QUÉ: antecedentes últimos de la actividad, origen del problema, causas que motivan su ejecución...

-PARA QUÉ: objetivos de la actividad.

Además de esto, la planificación debe ilustrarse mediante un diagrama de GANTT, de flechas o mediante un gráfico PERT.

#### *4.1.6 Desarrollo de las fases*

A continuación se procede a describir las fases de la metodología, proponiendo las herramientas a utilizar, así como las tareas contempladas y una lista de chequeo que permitirá verificar si se dispone de la información necesaria para el paso de una fase a la siguiente.

### **FASE I. Preparación y orientación**

La finalidad de esta primera fase es la de definir el proyecto y ponerlo en marcha, así como planificarlo y formar el equipo de trabajo. Las tareas a desarrollar en esta fase son las siguientes:

#### 1. Selección del Objeto AV y su alcance:

Tiene como objetivo fundamental definir el objeto del proyecto de AV, que en general, consistirá en el diseño o mejora de un producto, proceso y/o servicio. Una vez definido, también será fundamental definir la extensión y los límites del estudio.

Los criterios para la selección del Objeto AV pueden ser los siguientes:

Importancia económica o estratégica.

- Facilidad para introducir cambios.
- Disponibilidad de datos o facilidad para encontrarlos.
- Que varias áreas de la empresa, clientes o proveedores compartan el interés por su resolución.
- Ausencia de restricciones importantes (normas, barreras organizativas...)

#### 2. Definición de objetivos y restricciones:

Como objetivos generales pueden considerarse la reducción de costes o el rediseño y ampliación de prestaciones y servicios. La definición de los objetivos y restricciones es un aspecto importante del proyecto y hay que intentar cuantificarlos en la medida de lo posible.

#### 3. Selección del equipo de trabajo:

Como ya se ha mencionado, para la aplicación de esta metodología resulta imprescindible el trabajo en equipo. En el grupo, deberán de estar representadas las distintas disciplinas implicadas en el desarrollo del producto o proceso que es objeto de análisis (al menos técnico, económico y comercial).

#### 4. Planificación

Habrà un coordinador que dirigirá al grupo. Los componentes del grupo deben ser creativos y con experiencia en esta metodología.

Una vez seleccionado el proyecto, elegido el grupo de trabajo y cuantificado los objetivos, se pasará a la planificación del proyecto, donde deben aparecer los plazos para el desarrollo de cada fase y las responsabilidades que toma cada componente del grupo.

El proyecto se planificará al menos dividiéndolo en las fases del plan de trabajo del AV.

### ❖ Herramientas

Las herramientas específicas más eficaces para esta fase son las siguientes:

- Identificar problemas: matriz de identificación de problemas, indicadores de objetivos, análisis de Pareto.
- Establecer criterios de selección de proyectos: análisis de Productos y Mercados
- Seleccionar proyectos: análisis de Pareto
- Seleccionar equipo de trabajo: QQCCDPQPQ
- Asignar responsabilidades: QQCCDPQPQ
- Expresar objetivos: diseño al coste, indicadores de objetivos
- Identificar prioridades: Análisis de Pareto
- Cuantificar la/s mejora/s: diseño al coste, indicadores de objetivos
- Preparar un plan de acción: ficha Programa-Progreso

<p><b>CONCIENCIACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El objeto de AV seleccionado es un producto, proceso o servicio de la empresa?</li> <li>• ¿Está claramente especificado y descrito?</li> <li>• ¿Se ha concretado el alcance del mismo?</li> <li>• ¿Se ha involucrado la dirección en la elección del objeto de AV?</li> <li>• ¿Se ha seleccionado el objeto de AV conforme a la estrategia definida por la empresa?</li> </ul>
<p><b>SELECCIÓN DEL OBJETO DE AV</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está la dirección de la empresa directamente implicada en el proyecto?</li> <li>• ¿Es consciente de los recursos y tiempo de personal necesarios para llevar a cabo la aplicación de la metodología de AV?</li> <li>• ¿Está realmente convencida de la utilidad de la aplicación de la metodología?</li> <li>• ¿Está el equipo de trabajo dispuesto a participar en todas las reuniones y seguir la metodología de trabajo tal y como indique el coordinador?</li> </ul>
<p><b>DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han especificado claramente los objetivos de la aplicación?</li> <li>• ¿Se han cuantificado?</li> <li>• ¿Son objetivos alcanzables y realistas?</li> <li>• ¿Se han seleccionado los objetivos conforme a la estrategia definida por la empresa?</li> </ul>
<p><b>SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es un equipo multidisciplinar?</li> <li>• ¿Está compuesto por más de 4 personas (incluido el coordinador)?</li> <li>• ¿Se ha elegido un coordinador?</li> <li>• ¿Está compuesto por personal experto en diferentes áreas de la empresa que influyan en el análisis del objeto de AV seleccionado?</li> <li>• ¿Es posible que exista una atmósfera de confianza y libertad entre los integrantes del equipo de trabajo?</li> <li>• ¿Los componentes del equipo de trabajo han recibido un curso de formación en Análisis del Valor?</li> </ul>
<p><b>PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO / RECURSOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha determinado la duración del proyecto de AV?</li> <li>• ¿Se ha determinado el número previsto de reuniones?</li> <li>• ¿Se ha determinado la duración estimada de cada una de las reuniones?</li> <li>• ¿Se ha determinado la frecuencia con que se llevarán a cabo las reuniones?</li> <li>• ¿Se ha establecido con anterioridad la agenda prevista de cada reunión?</li> <li>• ¿Se han determinado los recursos materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto?</li> <li>• ¿Dispone la empresa de dichos recursos?</li> </ul>

Figura 18: Lista de chequeo Fase I

### **FASE II. Información**

Esta fase se centra en la recogida de toda la información y datos y a la identificación de las necesidades de los clientes del objeto de análisis (ya definido en la primera fase).

#### 1. Identificación de la información a recopilar

El equipo de trabajo ha de especificar toda la información que será necesaria a lo largo del proyecto. Esta información puede ser interna o externa a la empresa.

- Información técnica y económica acerca del producto: listado de componentes y costes, planos y datos técnicos, proceso de fabricación, materiales y proveedores, entre otros.
- Del mercado y la competencia: producto de la competencia, posición del producto respecto a la competencia, mercado objetivo, necesidades de los clientes, exigencias en materia de calidad y medioambiente.
- Tecnología, Licencias y Patentes.
- Leyes, Normativas y exigencias de los clientes.
- Restricciones presupuestarias, de diseño, de fabricación o de cualquier otra índole.

#### 2. Planificación de la recogida de información

El esquema planteado en el apartado 4.1.5 sobre la planificación es el que se llevará a cabo para realizar una correcta planificación.

#### 3. Determinación de los clientes y fuentes de información

El equipo de trabajo debe definir los clientes del Objeto AV seleccionado, ya sean internos o externos, y asignarles a cada uno de ellos una importancia relativa según el criterio que se considere oportuno (nivel de facturación, relevancia estratégica...).

Una vez determinados los clientes, hay que definir de dónde se va a obtener la información fiable sobre las necesidades de los clientes es decir, habrá que especificar cuáles van a ser las fuentes de información del proyecto (FI). Estas fuentes pueden ser internas o externas (el propio equipo de trabajo, los propios clientes considerados...).

Tras concretar las fuentes de información, hay que determinar los medios de recogida que se van a emplear. Los más usuales son las encuestas, entrevistas o estudios previos que se hayan realizado sobre el tema.

No sólo bastará con definir las fuentes de información que se van a utilizar, también es necesario asociarle a cada una de las fuentes una importancia, es decir, es necesario determinar cómo de fiable es cada una de estas fuentes de información para obtener las necesidades de los clientes.

Además, el valor de las fuentes de información también será útil para medir la importancia que los clientes asignan a cada una de las necesidades identificadas. La herramienta que utiliza la metodología AV para determinar la importancia relativa de cada una de las fuentes de información a partir de la importancia relativa de los clientes es la Matriz Clientes-Fuentes de Información.

Cientes \ Fuentes de Información	FI <sub>1</sub>	FI <sub>2</sub>	...	...	FI <sub>i</sub>	%Imp. Cientes
Cliente <sub>1</sub>	(2)					(1)
	(3)					
Cliente <sub>2</sub>						
...						
...						
Cliente <sub>j</sub>						
<b>Importancia Fuente Información</b>	<b>(4)</b>					<b>Suma (4)</b>
<b>% Importancia FI</b>	<b>(5)</b>					Suma(5)=100

(1) Importancia relativa de cada grupo de clientes (dato de partida)

(2) Importancia o fiabilidad de cada Fuente de Información para obtener información de cada grupo de clientes (0-5)

(3) Resultado de (1) x (2)

(4) Resultado de suma (3) por columnas

(5) Resultado de calcular el porcentaje de (4) para cada Fuente de Información

Fuente: Manual de Gestión del Valor (IAT), 2003

**Tabla 4. 1: Matriz Clientes-Fuentes de Información**

#### 4. Identificación y ponderación de las necesidades de los clientes

De las fuentes de información se definen (a través de los medios seleccionados) las necesidades que los clientes tienen respecto al Objeto AV además de la importancia relativa que los clientes adjudican a cada una de las necesidades identificadas según las FI.

La herramienta que utiliza la metodología AV para determinar la importancia relativa que los clientes asignan a cada necesidad partiendo de la importancia relativa de las fuentes de información (que a la vez ha partido de la importancia de los clientes dada por la empresa) es la Matriz Fuentes de Información-Necesidades.

FI \ Necesidades	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	...	...	N <sub>m</sub>	%Imp. FI
FI <sub>1</sub>	(2)					(1)
	(3)					
FI <sub>2</sub>						
...						
...						
FI <sub>i</sub>						
<b>Importancia Necesidad</b>	<b>(4)</b>					<b>Suma (4)</b>
<b>% Importancia Necesidad</b>	<b>(5)</b>					Suma(5)=100

(1) Importancia relativa de cada Fuente de Información (dato de partida, resultado de la matriz clientes/FI)

(2) Importancia que asigna cada FI a cada una de las Necesidades (0-5)

(3) Resultado de (1) x (2)

(4) Resultado de suma (3) por columnas

(5) Resultado de calcular el porcentaje de (4) para cada Necesidad

Tabla 4. 2: Matriz Fuentes de Información-Necesidades

Fuente: Manual de Gestión del Valor (IAT), 2003

### ❖ Herramientas

Las herramientas específicas más eficaces para esta fase son las siguientes:

- Planificar la recogida de datos: hoja de recogida de datos.
- Identificar y ponderar clientes: hoja de recogida de datos, análisis de Pareto, matriz clientes/fuentes de información.
- Recabar información comercial: hoja de recogida de datos.
- Identificar y ponderar necesidades: hoja de recogida de datos, matriz clientes/fuentes de información, matriz fuentes de información necesidades.
- Obtener información técnica: hoja de recogida de datos.
- Recoger información legal: hoja de recogida de datos.
- Identificar y cuantificar costes: hoja de recogida de datos.
- Determinar prioridades: análisis de Pareto, matriz clientes/fuentes de información, matriz fuentes de información/necesidades.

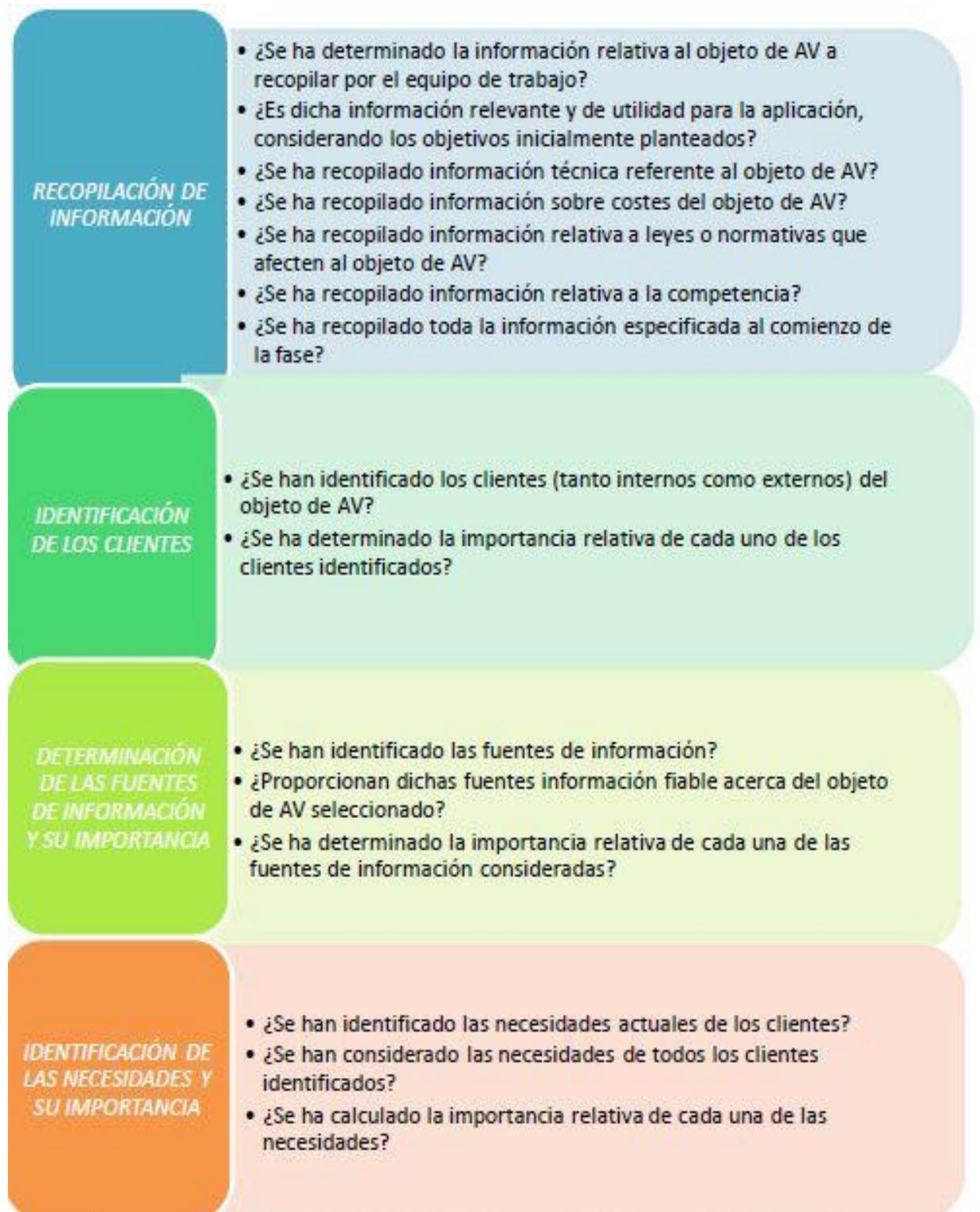


Figura 19: Lista de chequeo Fase II

### FASE III. Análisis funcional y de costes

Se trata de una de las fases más difíciles y decisivas de la metodología. Se basa principalmente en una premisa: “es necesario pensar en funciones”. Mientras que las necesidades expresan requerimientos de los clientes, las funciones son características del producto que contribuyen a satisfacer dichas necesidades.

#### 1. Identificación y ponderación de las funciones del Objeto AV

##### **Análisis funcional**

Consideraremos las funciones relativas al usuario que califican lo que el Objeto AV hace o tiene que hacer para satisfacer las necesidades de los clientes. Implica olvidar el producto como tal para captar únicamente sus funciones requeridas.

Aunque pensar en funciones no es fácil, se recomienda evitar el “cómo lo hace” y centrarse en qué hace y para qué sirve. A la hora de nombrar las funciones hay que evitar que sugieran posibles soluciones.

Normalmente se expresan con un verbo en infinitivo +complemento (proporcionar luz). Desde el punto de vista de esta metodología, cabe diferenciar dos tipos de funciones: Las funciones relativas al usuario (FRU), definidas como la acción esperada de un producto, o realizada por él para satisfacer una parte de las necesidades de un usuario.

Las funciones relativas al producto (FRP) que representan las acciones o interacciones de los elementos del producto con el fin de asegurar las funciones relativas al usuario (tener frenos). El primer tipo definido, las funciones relativas al usuario, son el objeto de análisis de esta fase. El segundo tipo, las funciones relativas al producto, se analizarán en la Fase de Innovación.

##### ➤ Funciones de uso:

La seguridad

La ergonomía

La duración

El mantenimiento

La disponibilidad

La comodidad

##### ➤ Funciones de estima:

La imagen de marca

La moda

El confort

La estética

La originalidad

La elegancia

##### **Identificación de funciones**

El equipo de trabajo lleva a cabo la identificación de las funciones del Objeto AV a partir de las necesidades de los clientes. Existen varias técnicas que podrán emplearse sucesivamente:

##### 1. *Investigación intuitiva:*

Se ha demostrado que mediante esta técnica se pueden identificar más o menos la mitad de las funciones requeridas, siempre y cuando el equipo de trabajo esté perfectamente cualificado y la investigación se base en las necesidades de los clientes.

### *2. Análisis de secuencias:*

Consiste en el estudio de las secuencias de utilización de un producto y en identificar las funciones que se asocian a cada una de estas secuencias.

### *3. Análisis de movimientos y esfuerzos:*

Se trata de analizar los movimientos y la interrelación usuario-producto.

### *4. Análisis del entorno:*

Este enfoque del problema completa a los precedentes al descubrir funciones relacionadas con el entorno del producto en sus condiciones de utilización.

### *5. Análisis de un producto tipo:*

Si se trata de un producto que ya existe y el objetivo de este análisis es mejorarlo o reducir sus costes de producción, el producto tipo es el mismo producto que se quiere estudiar. En cambio, si el producto aún no existe, el producto tipo pertenece a la misma familia que el sometido a estudio.

### *6. Análisis de la legislación y normativa:*

Reunir las normas vigentes, requisitos específicos del sector o algún cliente concreto que puedan relacionarse con el producto. A veces estos requisitos se consideran restricciones del proyecto en lugar de funciones.

### **Caracterización de Funciones:**

A continuación, se caracterizan las funciones para poder cuantificar los resultados esperados de cada una de las funciones ya identificadas cualitativamente en el apartado anterior, mediante:

- i. Criterio de evaluación, definido como normas, parámetros, atributos o características, y su correspondiente medida.
- i. Nivel objetivo, qué nivel del criterio de evaluación se desea alcanzar.
- i. Flexibilidad, tolerancia que permita modificar el nivel deseado en unos límites aceptados por los clientes.

Por ejemplo, para la función resistir bajas temperaturas en el caso de una mezcla de anticongelante, se establece para un criterio de temperatura en Celsius, con un nivel objetivo de  $-20^{\circ}\text{C}$  y una tolerancia de  $\pm 2^{\circ}\text{C}$ .

### **Ponderación de Funciones:**

Cuando ya se han identificado todas las funciones del Objeto AV, se pasa a determinar la aportación de cada una de las funciones a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La herramienta que utiliza la metodología AV para determinar la importancia relativa de cada una de las funciones para satisfacer las necesidades de los clientes, partiendo de la importancia relativa de las necesidades es la Matriz Necesidades-Funciones.

Necesidades \ Funciones	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	...	...	F <sub>n</sub>	%Imp. Nec.
N <sub>1</sub>	(2)					(1)
	(3)					
N <sub>2</sub>						
...						
...						
N <sub>m</sub>						
<b>Importancia Función</b>	<b>(4)</b>					<b>Suma (4)</b>
<b>% Importancia Función</b>	<b>(5)</b>					Suma(5)=100

(1) Importancia relativa de cada Necesidad (dato de partida, resultado de la matriz FI/Necesidades)

(2) Contribución de cada una de las Funciones para satisfacer cada Necesidad (0-5)

(3) Resultado de (1) x (2)

(4) Resultado de suma (3) por columnas

(5) Resultado de calcular el porcentaje de (4) para cada Función

Tabla 4. 3: Matriz Necesidades – Funciones

**Fuente: Manual de Gestión del Valor (IAT), 2003**

### 2. Análisis de costes y cálculo de los índices de valor

Tras calcular la importancia o aportación de cada una de las funciones para satisfacer las necesidades de los clientes, el siguiente paso es realizar el análisis de costes de estas funciones.

#### i. **Si el Objeto AV es un proceso o servicio**

-Se calculan los costes que supone realizar cada una de las funciones que se han considerado.

-Se calculan los índices de valor de cada una de las funciones, comparando la aportación de las funciones a la satisfacción de las necesidades con el coste de obtenerlas (tiempo o gasto), aplicando la siguiente relación:

$$\text{Índice de Valor}_{\text{función}} = \frac{\% \text{ Importancia Funcional}}{\% \text{ Importancia en costes}}$$

Figura 20: Índice de Valor definición para servicio o proceso.

#### ii. **Si el Objeto AV es un producto**

-Determinar la aportación de los componentes del producto al cumplimiento de las funciones con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello se utiliza la Matriz Funciones-Componentes, que determina la importancia relativa de cada uno de los componentes para el cumplimiento de las funciones con objeto de satisfacer las necesidades de los clientes.

-Se calculan los índices de valor de cada componente, comparando la contribución de los componentes para el cumplimiento de las funciones con el coste de cada uno de ellos, aplicando la siguiente relación:

$$\text{Índice de Valor}_{\text{componente}} = \frac{\% \text{ Importancia Funcional del componente}}{\% \text{ Importancia en costes}}$$

Figura 21: Índice de Valor definición para producto.

Para calcular el % importancia funcional del componente se utiliza la siguiente matriz:

Funciones \ Componentes	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	...	...	C <sub>x</sub>	%Imp. Func.
F <sub>1</sub>	(2)					(1)
	(3)					
F <sub>2</sub>						
...						
...						
F <sub>n</sub>						
<b>Importancia Componente</b>	<b>(4)</b>					<b>Suma (4)</b>
<b>% Importancia Componente</b>	<b>(5)</b>					Suma(5)=100

(1) Importancia relativa de cada Función para satisfacer todas las Necesidades (dato de partida, resultado de la matriz Nec./ Func.)

(2) Contribución de cada uno de los Componentes para el cumplimiento de cada Función (0-5)

(3) Resultado de (1) x (2)

(4) Resultado de suma (3) por columnas

(5) Resultado de calcular el porcentaje de (4) para cada Componente

Tabla 4. 4: Matriz Funciones-Componentes

Fuente: Manual de Gestión del Valor (IAT), 2003

### 3. Interpretación de los índices de valor

Se procede a analizar los resultados de los índices de valor calculados, ya sean los índices de valor de las funciones o de los componentes, pudiendo aparecer tres casos:

1. **Índice de Valor > 1**, la contribución de la función o componente a la satisfacción de las necesidades de los clientes es superior al porcentaje de coste en el que se incurre para dar esa función.
2. **Índice de Valor ~ 1**, la contribución de la función o componente a la satisfacción de las necesidades de los clientes es similar al porcentaje de coste en el que se incurre para dar esa función.
3. **Índice de Valor < 1**, la contribución de la función o componente a la satisfacción de las necesidades de los clientes es inferior al porcentaje de coste en el que se incurre para dar esa función.

El valor óptimo se dará para índices de valor próximos a la unidad. En base a los objetivos iniciales del proyecto y a la interpretación de los Índices de Valor obtenidos, se selecciona el criterio para proceder a la fase de

generación de ideas, en general:

- Si el objetivo principal del proyecto es **reducir costes**, el estudio se centrará en aquellas funciones o componentes que presentan mayor desequilibrio, y de éstas aquellas que representan mayor porcentaje de coste ( $I_v \ll 1$ ).
- Si el objetivo principal del proyecto es **mejorar las prestaciones** del Objeto AV, el estudio se centrará en aquellas funciones o componentes que presentan mayor desequilibrio, y de éstas aquellas que representan mayor importancia funcional ( $I_v \gg 1$ ), aunque nunca se debe rechazar una mejora del coste.

Con este análisis se logra concentrar los esfuerzos de mejora en aquellas funciones o componentes cuyos índices de valor que presentan mayor desequilibrio.

Si el proyecto inicial se basa en el diseño o rediseño de un nuevo producto, proceso y/o servicio, la ingeniería del valor consiste en, una vez calculado la importancia de las funciones para satisfacer las necesidades de los clientes, ajustar los costes de cada una de dichas funciones al valor obtenido de la importancia de cada función, con el objetivo de alcanzar un índice de valor próximo a la unidad.

Las variaciones en el coste de cualquiera de las funciones, afecta directamente al resto.

### ❖ Herramientas

Las herramientas específicas más eficaces para cada una de las tareas de esta fase son las siguientes:

- Identificar funciones: análisis funcional, diagrama de Fast, gráfico de relaciones ponderadas.
- Ponderar las funciones: análisis funcional, matriz necesidades/funciones, matriz FRU/FRP.
- Caracterizar las funciones: análisis funcional, pliego específico funcional.
- Ponderar funciones independientes: análisis funcional.
- Articular las funciones: análisis funcional, diagrama de Fast, gráfico de relaciones ponderadas.
- Calcular costes de funciones: matriz coste de Funciones.
- Determinar el IVF: análisis funcional, matriz necesidades/funciones, matriz FRU/FRP, matriz coste de funciones.
- Identificar componentes Funciones-Costes: matriz FRU, matriz coste de funciones, matriz funciones/componentes.
- Calcular el IVC: matriz funciones/componentes.
- Determinar Coste-Objetivo funciones: matriz coste de funciones.
- Determinar Coste objetivo componentes: matriz funciones/componentes.
- Identificar disfunciones: análisis disfuncional, diagrama causa-efecto.
- Investigar causas disfunciones: análisis disfuncional, matriz funciones/disfunciones.

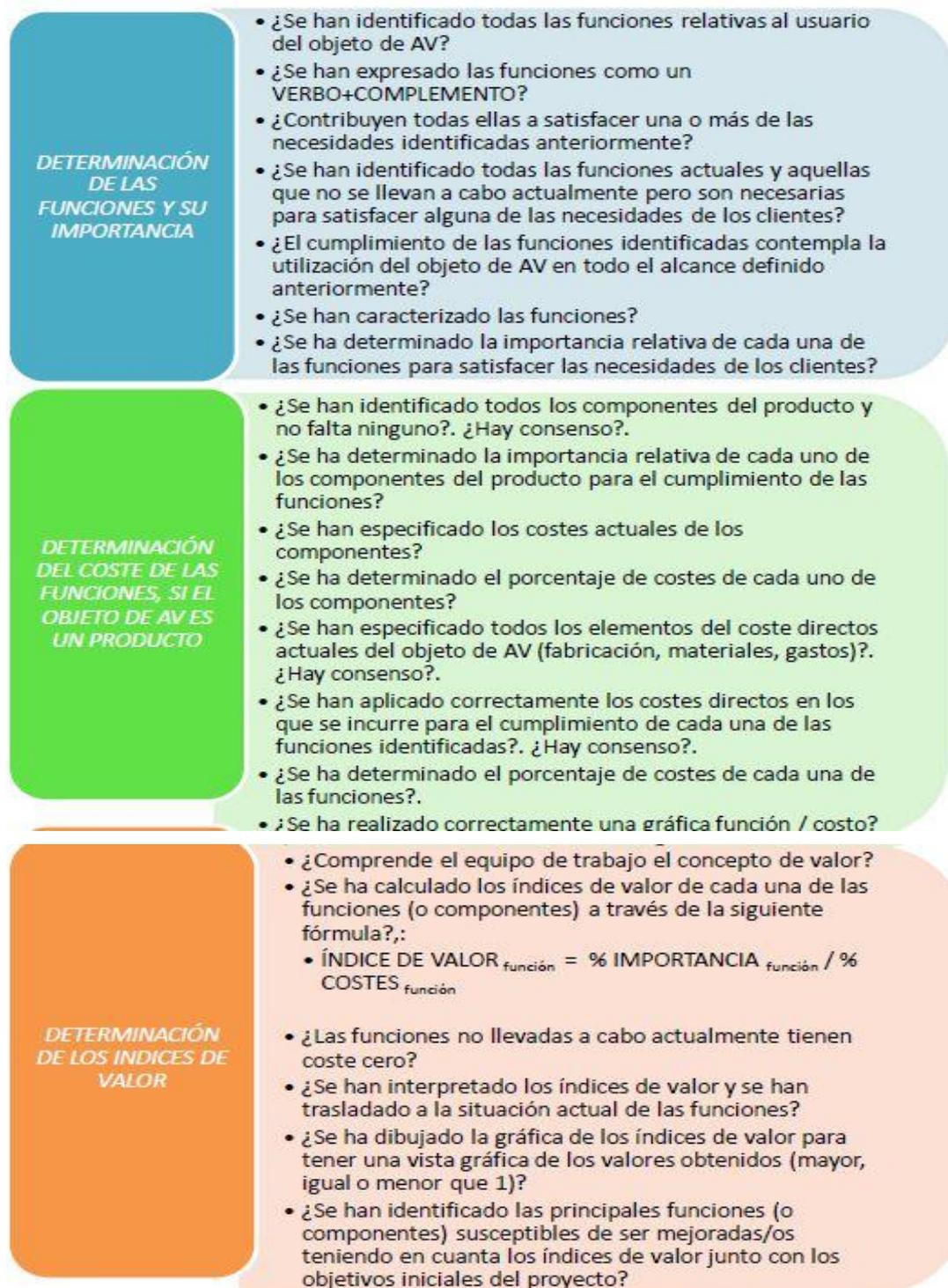


Figura 22: Lista de chequeo Fase III

### FASE IV: Innovación y creatividad

El objetivo de esta fase es buscar ideas y soluciones alternativas con la finalidad de mejorar el valor del Objeto AV en estudio.

#### 1. Generación de ideas

En base a los índices de valor obtenidos, una vez decididos los criterios para generar nuevas ideas, pasamos a aplicar **técnicas de creatividad grupal** con el objetivo de generar ideas dirigidas para resolver el problema planteado.

El concepto de creatividad se basa en:

- Todas las personas son creativas.
- Muchas veces no se aprovecha el potencial creativo de las personas y por ello existen métodos para activarlo.
- La realidad puede modificarse y ofrece multitud de oportunidades para ello.

La técnica del brainstorming es muy útil para estos casos., aunque existen numerosas técnicas de creatividad. (Sinéctica, trituración, análisis morfológico y seis sombreros para pensar, entre otras).

Es importante que el equipo no deseche ninguna de las soluciones posibles, para así aprovechar el efecto de sinergia comentado anteriormente que se produce al trabajar en equipo.

#### 2. Agrupación de ideas en alternativas

Cuando existe un gran número de ideas generadas, se realiza un análisis para eliminar aquellas que sean inviables. El resto de ideas se agruparán en distintas alternativas de actuación.

#### ❖ **Herramientas**

Las herramientas específicas más eficaces para cada una de las tareas de esta fase son las siguientes:

- Generar ideas para las funciones: diagrama de afinidad, brainstorming, trituración, diagrama IAT, análisis morfológico.
- Combinar ideas: diagrama de afinidad, brainstorming, trituración, diagrama IAT, análisis morfológico.
- Concretar alternativas: QQCCDPQPQ, brainstorming, diagrama IAT, análisis morfológico.
- Analizar, criticar las alternativas: matriz interesante/factible, checklist de exclusión.
- Idear acciones correctoras para disfunciones: diagrama de afinidad.
- Evaluación previa de Ideas y Acciones Correctoras: matriz interesante/factible, checklist de exclusión, matriz de compatibilidad.

#### 3. Brainstorming como herramienta

Se trata de un método de aplicación universal para generar muchas ideas conducentes a resolver un problema utilizando el poder sinérgico del grupo. El método consiste en la práctica de una técnica de reunión mediante la cual, un grupo de personas intenta hallar una solución a un problema específico recogiendo todas las ideas aportadas espontáneamente por sus miembros.

Una reunión cualquiera no es una sesión de “brainstorming” a no ser que existan una serie de reglas específicas que requieren la separación de las fases de generación de ideas y de las fases de evaluación de las mismas. Estas fases son las siguientes:

1. Recordar a todos los participantes las reglas que hay que respetar:

- Avisar con antelación a la reunión el tema a tratar, con objeto de que los participantes puedan traer sus primeras ideas incluso por escrito.
- Todas las ideas son buenas, incluso las más extrañas.
- Producir el máximo de ideas.
- Utilizar las ideas de los demás para generar nuevas ideas.
- No se admite crítica alguna o comentario inhibitorio. Cuales quiera que sea la forma que tomen, en la etapa de creación.
- Cuantas más ideas se generen más buenas aparecerán.
- Tratar de relajarse y dejar que las ideas acudan por sí mismas.

2. Explicar y escribir el problema a resolver.

3. Realizar una sesión de precalentamiento como introducción a la generación de ideas propiamente dicha.

4. Etapa de creación de ideas.

5. Fase de Análisis, crítica y evaluación.

*GENERACIÓN DE  
NUEVAS IDEAS*

- ¿Se ha utilizado alguna herramienta de creatividad?
- ¿Ha participado todo el equipo de trabajo en la generación de ideas?
- ¿Se ha centrado la generación de ideas en las funciones y aspectos susceptibles de ser mejoradas (identificadas en la fase anterior)?
- ¿Se han tenido en cuenta todas las ideas generadas?
- ¿Se ha confeccionado una lista con todas las ideas generadas?

*TRATAMIENTO DE  
LAS IDEAS  
GENERADAS Y  
AGRUPACIÓN EN  
ALTERNATIVAS:*

- ¿Se han agrupado las ideas generadas por afinidad?
- ¿Se han rechazado las ideas inviables?
- ¿Se han identificado las ideas independientes (compatibles o incompatibles)?
- Una vez realizado esto, ¿se han determinado las diferentes alternativas agrupando ideas individuales?
- ¿Contribuyen estas alternativas a la mejora de al menos una de las funciones identificadas?
- ¿Se han considerado la viabilidad técnica y económica de las alternativas obtenidas?
- ¿Se han especificado claramente las alternativas obtenidas?

Figura 23: Lista de chequeo Fase IV

## FASE V: Evaluación

En esta fase comparamos la alternativa actual con la obtenida en la generación de ideas teniendo en cuenta los criterios funcionales y económicos. Basándose a una serie de criterios de decisión elegidos por el equipo de trabajo, se pretenden evaluar las diferentes alternativas, incluyendo la actual, para establecer lo que vale cada una de ellas y decidir cuál será la que se ponga en marcha.

### 1. Selección de criterios de evaluación

En general, los criterios de evaluación se agrupan en: criterios funcionales y criterios económicos.

Una vez se han obtenido distintas alternativas posibles, el equipo de trabajo procede a seleccionar los criterios de evaluación respecto a los cuales se comparan dichas alternativas. Teniendo en cuenta que se pretende mejorar el valor del Objeto AV y que este concepto relaciona la satisfacción de necesidades con el coste, los criterios de evaluación se agrupan habitualmente en funcionales (¿qué grado de cumplimiento funcional representa cada alternativa?) y económicos, tales como inversión a realizar, reducción de costes, etc.

### 2. Análisis multicriterio

Teniendo en cuenta la importancia relativa de cada uno de los criterios seleccionados, se evalúan las alternativas obtenidas, incluyendo también la alternativa actual.

Para todo esto se utilizan las siguientes matrices:

#### ➤ Matriz de Evaluación Funcional (MEF).

A partir del cumplimiento de cada una de las funciones y teniendo en cuenta la importancia relativa de cada una de ellas, se evalúa el grado de cumplimiento funcional de cada alternativa.

#### ➤ Matriz de Evaluación Económica (MEE).

A partir del cumplimiento de cada uno de los criterios económicos y teniendo en cuenta la importancia relativa de cada uno de ellos, se evalúa el grado de cumplimiento económico de cada alternativa.

Evaluación Funcional	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	...	...	A <sub>i</sub>	%Imp. Criterio Func.
<b>Criterio Funcional<sub>1</sub></b>	(2)					(1)
	(3)					
<b>Criterio Funcional<sub>2</sub></b>						
...						
...						
<b>Criterio Funcional<sub>j</sub></b>						
<b>Valor Alternativa</b>	(4)					

(1) Importancia relativa de cada Criterio Funcional considerado para la valoración

(2) Grado de cumplimiento funcional de cada alternativa (0-10)

(3) Resultado de (1) x (2)

(4) Resultado de suma (3) por columnas

Tabla 4. 5: Matriz Criterios Funcionales-Alternativas

Fuente: Manual de Gestión del Valor (IAT), 2003

Evaluación Económica	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	...	...	A <sub>i</sub>	%Imp. Criterio Econo.
Criterio Económico <sub>1</sub>	(2)					(1)
	(3)					
Criterio Económico <sub>2</sub>						
...						
...						
Criterio Económico <sub>j</sub>						
Valor Alternativa	(4)					

(1) Importancia relativa de cada Criterio Económico considerado para la valoración

(2) Grado de cumplimiento económico de cada alternativa (0-10)

(3) Resultado de (1) x (2)

(4) Resultado de suma (3) por columnas

Tabla 4. 6: Matriz Criterios Económicos-Alternativas

**Fuente: Manual de Gestión del Valor (IAT), 2003**

Tras evaluar las alternativas de forma funcional y económica, hay que realizar un análisis multicriterio. Se trata de atribuirle un peso a cada grupo de criterios (funcionales y económicos) con el objetivo de realizar la matriz de Evaluación

Final en la que se consideran los resultados conjuntamente.

Evaluación Multicriterio	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	...	...	A <sub>i</sub>	%Imp. Criterios
Criterios Funcionales	(2)					(1)
	(4)					
Criterios Económicos	(3)					
	(4)					
Valor Alternativa	(5)					

(1) Importancia relativa de cada tipo de Criterio considerado para la valoración

(2) Valor de la alternativa según criterios funcionales (valores de la Evaluación Funcional)

(3) Valor de la alternativa según criterios económicos (valores de la Evaluación Económica)

(4) Resultado de (1) x (2) - criterios funcionales ó (1) x (3) - criterios económicos

(5) Resultado de suma (4) por columnas

Tabla 4. 7: Matriz criterios-Alternativas

**Fuente: Manual de Gestión del Valor (IAT), 2003**

### 3. Presentación de propuestas

Tras evaluar las alternativas en base a los criterios, el equipo de trabajo prioriza según los resultados logrados. La dirección será quien finalmente decida la alternativa que se pondrá en marcha.

#### ❖ **Herramientas**

Las herramientas específicas más eficaces para cada una de las tareas de esta fase son las siguientes:

- Establecer criterios de evaluación: análisis multicriterio
- Evaluar funcional y económicamente las soluciones: matriz de cumplimiento funcional, matriz de cumplimiento económico.
- Elegir las opciones que se van a proponer: matriz de decisión final.
- Realizar pruebas y estudios de desarrollo industrial: estudios de validación industrial.

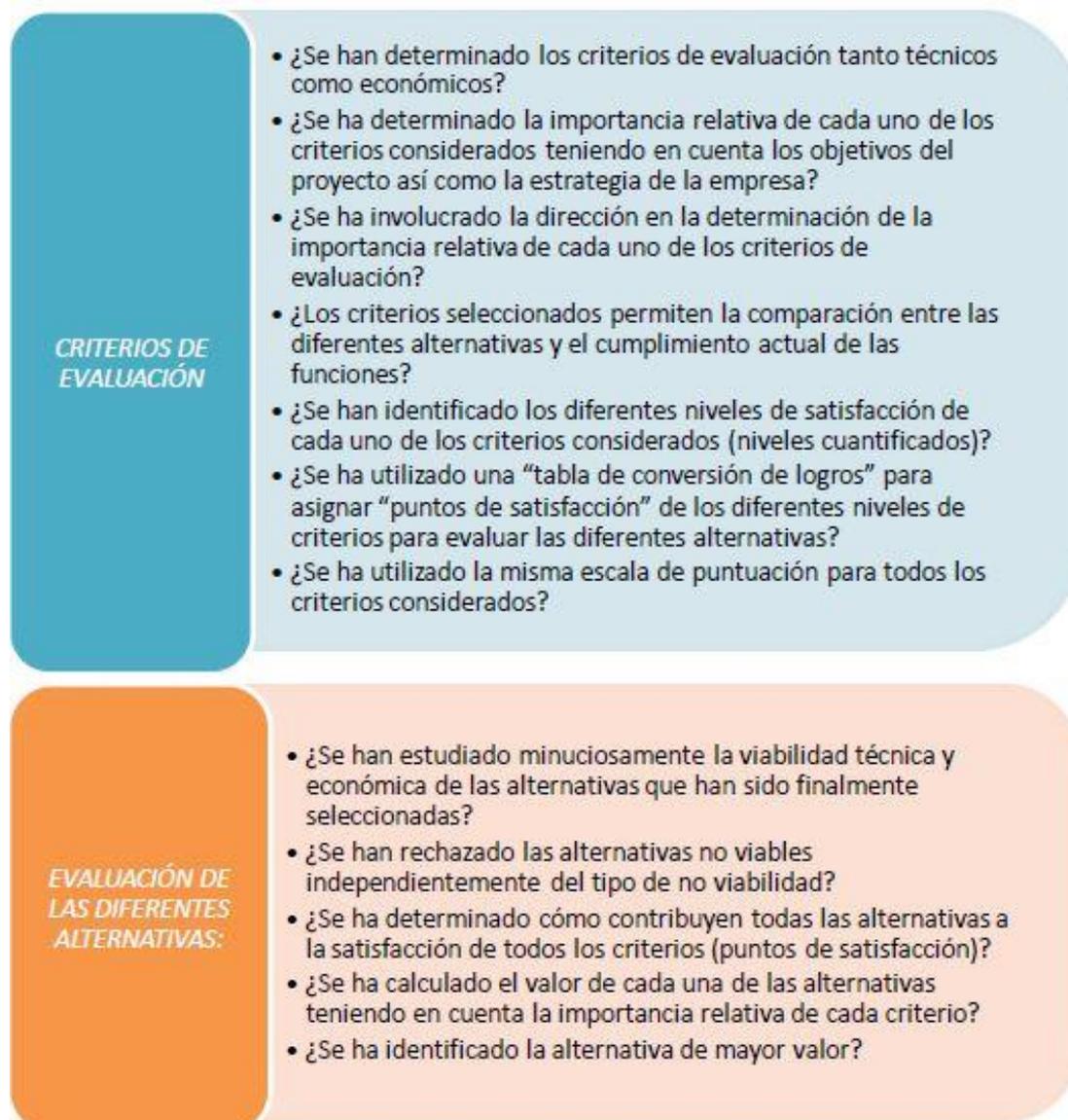


Figura 24: Lista de chequeo Fase V

### FASE VI. Implantación y seguimiento

En esta última fase se efectúa una planificación de las actividades necesarias para la implantación de la solución seleccionada, fijando responsables y plazos además de un plan de control.

#### 1. Selección de la alternativa a llevar a cabo

Se selecciona la alternativa que va a desarrollarse. Antes de seleccionar la mejor de las alternativas, se puede plantear la posibilidad de desarrollar prototipos o pruebas.

#### 2. Planificación de la implantación

Una vez seleccionada la alternativa que se pondrá en marcha, se realiza una planificación de las actividades, de igual forma que la planteada al inicio del capítulo.

#### ❖ Herramientas

Las herramientas específicas más eficaces para cada una de las tareas de esta fase son las siguientes:

- Elaborar un Plan de Implantación: PDPC, diagrama de flechas, diagrama de Gantt.
- Presentar las propuestas: esquema de informe.
- Obtener apoyo de la dirección: PDCA, análisis de impactos.

Para efectuar un plan de control y seguimiento, comparar la situación obtenida con la inicial, recabar la asistencia interna/externa para corregir desviaciones y/o adaptaciones e informar de logros a todas las personas de la empresa, haremos uso de las herramientas específicas de todas las fases anteriores aplicadas a la nueva situación.

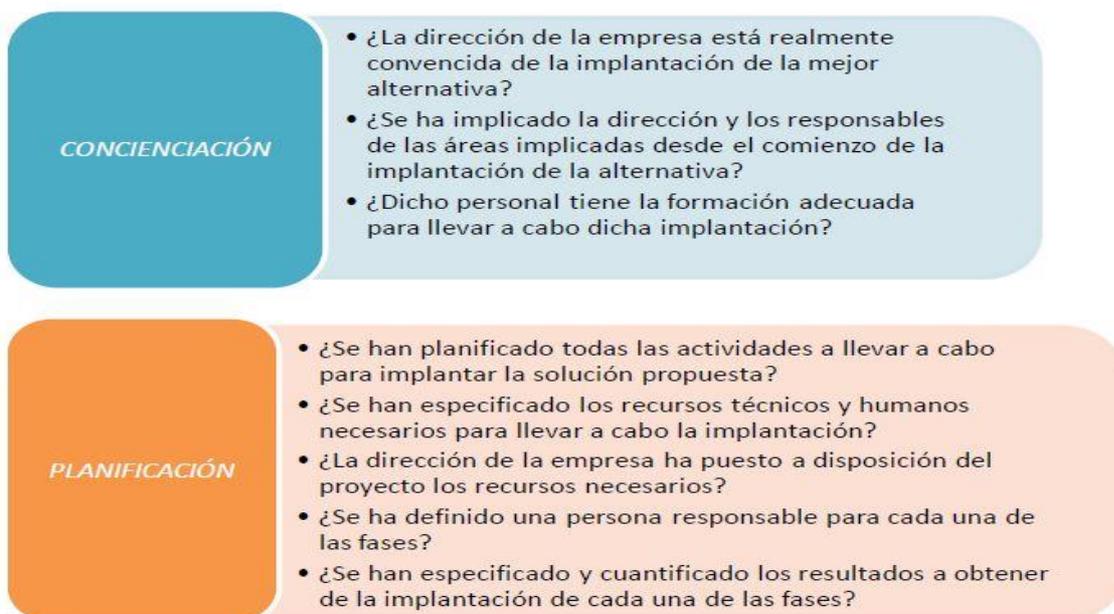


Figura 25: Lista de chequeo Fase VI

# 5 DESARROLLO DEL TRABAJO REALIZADO

---

## ***FASE I: PREPARACIÓN Y ORIENTACIÓN***

### ***5.1.1. Selección del Objeto AV y su alcance***

#### **El Objeto de AV:**

“Mejora del valor de un gimnasio de Sevilla”

#### **Alcance:**

Este proyecto se centra en, maximizar la cuenta de resultados de la empresa, con el mínimo coste posible, sin grandes inversiones. Ofreciendo un servicio mejor que el de la competencia al mismo precio; o bien ofreciendo el mismo servicio a un precio menor en el mercado, y que, además, satisfaga las necesidades del cliente, pudiendo ser el objeto el estudio como guía o referencia para cualquier pequeña y mediana empresa dedicada al sector. Implicará a todos los miembros y trabajadores del negocio así como actividades e instalaciones.

### ***5.1.2. Definición de objetivos y restricciones***

#### **Objetivos:**

Mejora de la cuenta de resultados disminuyendo costes un 15%.

Aumentar la afiliación de los clientes anuales un 15%.

Aumentar el gasto por cliente un 20%.

#### **Límites:**

El proyecto se centrará en el estudio de la gestión un gimnasio tipo estudio/gym-boutique, de tamaño pequeño, de tal manera que el proyecto eludirá por tanto cualquier aspecto relacionado con aspectos técnicos-deportivos y de salud de las actividades o servicios. También obviará vías como el franquiciado, la inversión en capital riesgo o la externalización del negocio fuera del país, por considerarse objetivos no alineados, en un primer momento, con la empresa.

#### **Restricciones:**

-De tiempo: el proyecto no podrá tener más de 9 meses de duración.

-De recursos económicos: siempre habrá que tener muy presente el aspecto económico y optar por la solución que implique un coste menor.

### ***5.1.3. Equipo de trabajo***

El equipo de trabajo estará formado por 4 personas:

- El estudiante de Ingeniería de Organización Industrial y coordinador de este proyecto.

- Un instructor del gimnasio.
- El Fundador y director de la empresa.
- Socio y administrador de la empresa.

Todo el equipo ha sido previamente bien informado y documentado sobre la metodología a aplicar del Análisis del Valor.

Se ha establecido, que la duración del proyecto será de unos 3 meses, con reuniones semanales de dos horas y deberán de estar, al menos 4 de los 6 integrantes del equipo de trabajo antes citado.

## ***FASE II: INFORMACIÓN***

### **5.1. FASE II: INFORMACIÓN**

#### ***5.2.1. Identificación de la información a recopilar***

Entre la información tanto interna como externa necesaria durante el transcurso del proyecto está la que se expone a continuación, además de la ya mencionada en los apartados introductorios.

##### **5.2.1.1. Información técnica acerca de instalaciones deportivas y clubes deportivos**

A continuación se exponen la información técnica acerca de instalaciones deportivas, resumiendo a las exigencias del objeto de nuestro proyecto, también información acerca de los clubes deportivos, ya que la empresa es un gimnasio y club deportivo.

#### **1. Definiciones**

**Espacios deportivos:** espacios donde se desarrolla la actividad físico-deportiva.

**Espacios complementarios:** son aquéllos que dan apoyo y están en relación directa con el desarrollo con la actividad deportiva. Tal es el caso, por ejemplo, de vestuarios, etc.

**Espacios auxiliares:** son infraestructuras que complementan a la actividad deportiva pero que no están relacionados directamente con los espacios deportivos, como es el caso de centros médicos, guarderías, restaurantes, etc.

**Uso Pública Concurrencia:** Edificio o establecimiento destinado a alguno de los siguientes usos: cultural (destinados a restauración, espectáculos, reunión, esparcimiento, deporte, auditorios, juego y similares), religioso y de transporte de personas.

#### **2. Espacios y Alturas**

En los requisitos y condiciones exigibles para la construcción o transformación de edificios y locales para destinarlos a espectáculos propiamente dichos, la altura mínima libre que deben de tener los locales destinados a espectáculos públicos, no será inferior a 3,20 m, medidos desde el suelo de la sala al techo.

Si existieran elementos escalonados o decorativos en algún punto de la sala, su altura libre no será en ningún caso inferior a 2,80 m.

Los locales destinados a espectáculos públicos son los que se detallan en el anexo del

Reglamento, es decir, donde se celebra la actividad deportiva, por tanto no es aplicable a espacios complementarios ni auxiliares.

La capacidad cúbica de locales destinados a los espectadores o asistentes como norma general no podrá ser inferior a 4 m<sup>3</sup> por persona, si bien en cada caso se ajustará a las condiciones esenciales de ventilación existentes en cada uno y a la índole del espectáculo o recreo a que aquéllos se destinen.

#### **3. Entradas y recepción**

Los accesos principales al edificio deberán ser accesibles, para ello deberán reunir las características para formar parte de un itinerario accesible. El mobiliario fijo de zonas de atención al público incluirá al menos un punto de atención accesible.

### 4. Itinerario y accesibilidad

Cumple con la reglamentación, en ambos sentidos, sobre: desniveles, puertas, pavimentos, acceso mediante rampas, etc.

### 5. Aseos y vestuarios

Siempre que sea exigible la existencia de aseos o de vestuarios por alguna disposición legal de obligado cumplimiento, existirá al menos: un aseo accesible por cada 10 unidades o fracción de inodoros instalados, pudiendo ser de uso compartido para ambos sexos.

Siempre que sea exigible la existencia de vestuarios por alguna disposición legal de obligado cumplimiento, existirá en cada vestuario al menos, una cabina de vestuario accesible, un aseo accesible y una ducha accesible por cada 10 unidades o fracción de los instalados. En el caso de que el vestuario no esté distribuido en cabinas individuales, se dispondrá al menos una cabina accesible.

### 6. Botiquín

Siempre que el aforo del local exceda de 1.000 o de 100 espectadores o asistentes, se dispondrá respectivamente, de una enfermería o botiquín convenientemente dotados para prestar los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad repentina. Su instalación y dotación de personal, medicamentos y materiales estará de acuerdo con las disposiciones sanitarias vigentes

### 7. Quienes conforman un club deportivo y sus funciones

El objeto del proyecto, también se registra como club deportivo, lo cual le da jurisdicción a las Federaciones para su control administrativo, ya que otorga títulos oficiales de artes marciales.

Socios, profesionales técnicos y miembros de la Junta de Gobierno. Todos ellos son los dinamizadores de las actividades del club y permiten la existencia del mismo.

Además de las actividades propias de su modalidad deportiva, desde un club deportivo se organizan otras como campeonatos, exhibiciones o talleres formativos relacionados con el deporte y los hábitos de vida saludables. En muchos casos, los clubes también realizan otro tipo de gestiones que son de carácter empresarial y que tienen como objetivo beneficiar al club y a sus socios. Por eso, en algunos casos es necesario que dentro del club deportivo haya otras figuras como un tesorero o un administrador de cuentas.

Los Estatutos y el Reglamento de Régimen Interno de un club deportivo tienen como objetivo definir quiénes lo conforman y cuáles son sus competencias. En función del tipo de club deportivo estableceremos un organigrama u otro en un esquema que debe aparecer reflejado en los Estatutos del club.

Aun así, y de forma general, podemos establecer las siguientes figuras que encontraremos en prácticamente la totalidad de los clubes deportivos:

- Se consideran socios a las personas físicas inscritas en el club desde la formalización de su inscripción hasta que se dan de baja. En algunos clubes existen distintos tipos de socios que incluyen tanto a deportistas como a aficionados al deporte. Entre los tipos de socios, podemos incluir socios honoríficos, socios de número y socios deportivos.
- Junta de Gobierno. Los cargos, la elección y la temporalidad de los mismos queda definida en los Estatutos del club. Generalmente entre estos cargos encontramos a Presidente, Vicepresidente y Vocales

Deportivos, así como otras figuras entre las que podemos destacar Gerentes, Tesoreros o Coordinadores.

- **Personal Técnico del Club.** Son aquellas personas que desempeñan una función formativa y docente dentro del Club (generalmente entrenadores y similares). Su designación viene refrendada por la Junta de Gobierno.
- **Personal Auxiliar del Club.** Con esta denominación definiríamos a todo el personal responsable de las tareas auxiliares para el desarrollo de la actividad deportiva en el club. Generalmente son empleados del propio club deportivo.
- **Padres y madres delegados.** En el caso de clubes deportivos que incluyen la formación base, los padres delegados pueden incorporarse como miembros representativos en la Junta Directiva.

Quienes conforman un club deportivo deben saber, desde que formalizan su suscripción al mismo, sus derechos y obligaciones como asociados. Entre ellas, destacamos:

- Los socios tienen la obligación de abonar las cuotas (de carácter mensual, semestral o anual) que exija la Junta Directiva, contribuir al sostenimiento y la difusión del deporte en la sociedad y aceptar las disposiciones de la Junta de Gobierno respecto al funcionamiento y organización del club.
- Los socios del club deportivo tienen derecho a disfrutar de los servicios e instalaciones sociales del club, a conocer las actividades de la asociación y examinar su documentación, a ser electores y elegibles por los órganos de representación del club y a separarse libremente de éste cuando así lo deseen.

Los miembros de la Junta de Gobierno de un club deportivo tienen, entre sus obligaciones, velar para que las actividades del club se desarrollen de acuerdo con su ideario y garantizar el ejercicio de los derechos reconocidos a los deportistas, técnicos y auxiliares. En casos excepcionales, la Junta de Gobierno puede establecer una Comisión Disciplinaria para la resolución de hechos definidos como falta grave o muy grave contra los Estatutos del Club.

Por otra parte, la figura del Gerente Deportivo, perteneciente a la Junta de Gobierno, también asume la dirección y coordinación de actividades, la organización de actos, el visado de certificados, la propuesta del personal técnico y, junto con el tesorero, la puesta al día de todos los aspectos administrativos y fiscales relacionados con el Club.

El personal técnico y sus auxiliares tienen un papel fundamental a la hora de hablar de quienes forman parte de un club deportivo. Entre sus obligaciones, se encuentran la planificación de actividades aprobadas por el Gerente o Coordinador deportivo, el desarrollo de la programación establecida, el mantenimiento de una actitud respetuosa respecto al ideario del club y la atención a la consulta de padres de deportistas o a los deportistas estimulando el esfuerzo y favoreciendo la convivencia.

### 8. Planos de las instalaciones

Nuestro proyecto se basa en un gimnasio y club deportivo pequeño, cuenta con un centro de, 1 sala principal grande donde se desarrollan las actividades principales, 1 sala auxiliar más pequeña, una zona de atención al cliente y administración y vestuarios masculino y femenino con duchas.

Se incluyen en el Anexo I

### 9. Normativa y Leyes

Es importante saber que actualmente no existe una ley que regule las profesiones del deporte con ámbito Nacional. Cataluña cuenta con la suya desde 2008, Extremadura y La Rioja desde 2015, y Andalucía y la Comunidad de Madrid las han incorporado en 2016. El País Vasco, Aragón y la Región de Murcia están en trámites para aprobar las suyas.

Estas leyes autonómicas regulan las profesiones del deporte, es decir, a quienes trabajan actualmente impartiendo clases de cualquier modalidad deportiva. Si no trabajas como docente, sea con contrato o en régimen de autónomos, la ley no te afecta.

Lo que establece esta ley son las titulaciones mínimas oficiales para poder acceder a la habilitación profesional y ejercer así de forma legal las distintas profesiones que contempla.

Regula además otras obligaciones, tales como poseer un seguro de RC Profesional propio, (independientemente de los seguros de explotación de actividades que deben tener todos los clubes, gimnasios y asociaciones deportivas), o regulación sobre la publicidad de las actividades, decretando que ésta debe ser objetiva y veraz.

Las cinco profesiones contempladas son:

- **Profesor de Educación Física:** podrán acceder los licenciados en ciencias de la educación física y el deporte y los maestros con especialidad de educación física.
- **Preparador Físico:** queda reservado solo para licenciados en ciencias de la educación física y el deporte, serán los únicos que podrán dar entrenamientos personales, y sesiones de rehabilitación, bajo prescripción médica.
- **Director Deportivo:** Sólo podrán ser licenciados en ciencias de la educación física y el deporte, o en federaciones deportivas y asociaciones con un solo deporte, técnico superior en ese deporte.
- **Entrenador Deportivo:** Podrán ser técnicos deportivos de nivel I, II, o III, con los temarios publicados en BOE para cada deporte, o Licenciados en ciencias de la actividad física y el deporte.
- **Monitor Deportivo:** para educación física de base, enseñanzas deportivas colectivas sin competición, enseñanzas deportivas infantiles o extraescolares, y podrán ser Técnicos de Grado Medio o superior, Técnicos Deportivos de nivel I, II, o III de los distintos deportes federados, o Licenciados en ciencias de la actividad física y el deporte.

Todo lo referente a legislación, se recoge en la Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía.

La Comunidad Autónoma de Andalucía asume competencias exclusivas en materia de deporte de conformidad con el artículo 72.1 de su estatuto de Autonomía, aprobado mediante la Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo.

#### 5.2.1.2. Sobre el proceso de negocio

El creciente interés por la salud hace que abrir un gimnasio sea una opción acertada, siempre que tengamos a la vista a la competencia y la importancia de fidelizar a los clientes. Prueba de que montar un gimnasio es un buen negocio es el fuerte desembarco en nuestro país de las multinacionales especializadas, que están contribuyendo a desarrollar el sector.

Desde 900 € el metro cuadrado según Comunidad Autónoma se puede abrir un local aunque lo ideal es contar con una estructura con una inversión de 350.000 euros para un centro de 400 metros cuadrados. La rentabilidad

dependerá de las cuotas cobradas, los servicios ofrecidos y los gastos originados. El retorno de la inversión hay que esperarlo a los 4 o 5 años, dependiendo de la inversión y el rendimiento.

En porcentajes, los pequeños centros, como el del objetivo de estudio del proyecto, concebidos como autoempleo, son los que alcanzan unos beneficios menores. Habitualmente rondan el 5%-7%. Por su parte, los medianos, con una superficie entre 500 y 1.000 m<sup>2</sup>, creados mitad como autoempleo y mitad como negocio, llegan a alcanzar un 10%-12% de beneficios reales. Finalmente, los grandes gimnasios, que requieren una fuerte inversión y ocupan un espacio de 1.500 a 2.000 m<sup>2</sup>, tienen unas estructuras con rendimientos en escala y pueden llegar a conseguir hasta un 20% de beneficios.

La principal fuente de ingresos y de financiación son los clientes, clientes directos que son usuarios del centro, como indirectos, padres y madres de menores de edad que no usan las actividades directamente.

La principal actividad de la empresa es impartir actividades deportivas, también cuenta con una zona de bebidas y una tienda de productos especiales para la nutrición deportiva, equipo deportivo y ropa. Otra fuente de sus ingresos, en menor medida, son actividades especiales de fin de semana, como cursos y tramitación de títulos deportivos.

Es fundamental elegir bien el emplazamiento del centro, contar con buenos profesionales, tener formación en gestión, hacer un análisis del sector y contar con el asesoramiento técnico necesario.

Otro modelo de negocio son las franquicias, que asesorarán, no sólo en los aspectos organizativos, sino también en los de gestión interna del centro, apoyándose en la experiencia previa y beneficiándose de una imagen de marca globalizada. Otra posibilidad, es contar con los servicios de consultoras especializadas que se encargarán de realizar los estudios sectoriales, de la oferta y la demanda, claves para el éxito de la instalación.

- **Los servicios.** Plantea una oferta variada. Se puede ofrecer una amplia gama de servicios con una cuota única, o establecer distintas cuotas inferiores en función de los servicios percibidos. Es muy recomendable tener un horario de más de 12 horas, y a veces abrir los fines de semana. Casi todos los centros incluyen una tienda de equipamiento y alimento deportivo.

Nuestra empresa ofrece una única cuota mensual, por actividad contratada, con libertad para usar en los diversos horarios con que cuenta cada actividad, con oferta para familias apuntadas en el centro, su horario es en función de sus actividades, unas 8h en total de lunes a viernes más algunos sábados donde se imparten cursos en asociaciones. Posee una tienda de equipamiento y alimento deportivo.

- **Los nichos de clientes.** Además de las personas que vivan en el barrio, podemos captar a las empresas de alrededor, ofreciéndoles tarifas especiales si pagan parte de las cuotas del gimnasio a sus empleados. Otros nichos interesantes son los centros deportivos cercanos, los colegios y comercios del barrio, así como el grupo de la tercera edad.

El objeto del proyecto abarca todas las edades, desde niños a Tercera Edad, ofrece cursos extra de actividades en empresas y asociaciones y para los mismos clientes.

- **Las actividades.** Es importante leer las revistas especializadas para estar al tanto de las últimas tendencias. En estos momentos, lo más solicitado son las estaciones de cardiovascular, con bicicletas y cintas de correr, y las clases colectivas como spinning. También se imponen las denominadas “gimnasias relajantes”, como yoga y taichí. El centro ofrece actividades deportivas relacionadas con las artes marciales, además de ejercitación en general.
- **La publicidad.** Conviene hacer una campaña con motivo de la apertura del local para darse a conocer

en el barrio. El buzoneo, los mailings y las octavillas son las iniciativas más eficaces. Los centros más grandes se anuncian en radio o en la prensa local, y alguno hasta en las salas de cine. Septiembre es el mejor mes para realizar promociones. Generalmente también se usan las redes sociales como trampolín de promoción.

- **Las instalaciones.** Las más habituales son: sala de aeróbic o clases colectivas; sala multiusos; sala de fitness; la recepción con tiendas o escaparates de equipamiento deportivo y de nutrición; un almacén y un despacho desde el que llevar la gestión del negocio. Una piscina es otro elemento importante para diferenciarse de los demás centros.
- **Las máquinas.** Se suelen comprar, financiados por los proveedores a seis meses. La inversión puede variar entre 78.140 y 120.215 Euros. Las multinacionales suelen utilizar como financiación y el renting, lo que probablemente se extenderá al resto de las compañías, ya que incluye contratos de mantenimiento y facilita su renovación.
- **El local.** Requiere una superficie mínima de metros cuadrados útiles, en planta de calle. Probablemente sea necesario realizar obras de acondicionamiento antes de abrir el local, que pueden ascender a unos 120.200 - 150.300 euros. Si se opta por el alquiler de un local de mayor tamaño, la inversión inicial será mucho menor.

### 1. Listado de productos y servicios

Como empresa dedicada a la actividad deportiva, cuenta con una serie de servicios para el cliente del ámbito deportivo, además de ciertos productos en venta dentro de las instalaciones.

Es, como se ha mencionado anteriormente un gimnasio del tipo estudio/ gym boutique, que imparte sobre todo actividades relacionadas con las artes marciales y que cuenta con las siguientes actividades:

- i. Actividad (HKD) para adultos que se desarrolla por la mañana y por la tarde, de lunes a jueves, 3h al día repartidas en clases de hora y media. Representa 2/7 de las horas totales dedicadas a actividades en el centro.
- ii. Actividad (HKDj) para niños, diferenciada por grupo de edades, Infantil A, Infantil B y Juvenil, tres grupos, que se desarrolla de Lunes a Jueves en horario de tarde. Representa 3/14 de las horas totales dedicadas a actividades en el centro
- iii. Actividad (TKD) para adultos, que se desarrolla en horario de tardes de lunes a jueves, un grupo de una hora y cuarto dos días saltados y otro de una hora otros dos días saltados. Representa 9/56 de las horas totales dedicadas a actividades en el centro
- iv. Actividad (TKDj) para niños, diferenciada por grupo de edades, Infantil A, y Juvenil, dos grupos, que se desarrolla de Lunes a Jueves en horario de tarde. Representa 1/7 de las horas totales dedicadas a actividades en el centro.
- v. Actividad (HDG) para adultos, que se desarrolla dos días en semana, hora y cuarto. Representa 5/56 de las horas totales dedicadas a actividades en el centro.

- vi. Actividad Tecnificación, se desarrolla 1 día en la semana, por las tardes los viernes. Es una actividad abierta a todos los clientes inscritos. Representa 3/28 de las horas totales dedicadas a actividades en el centro

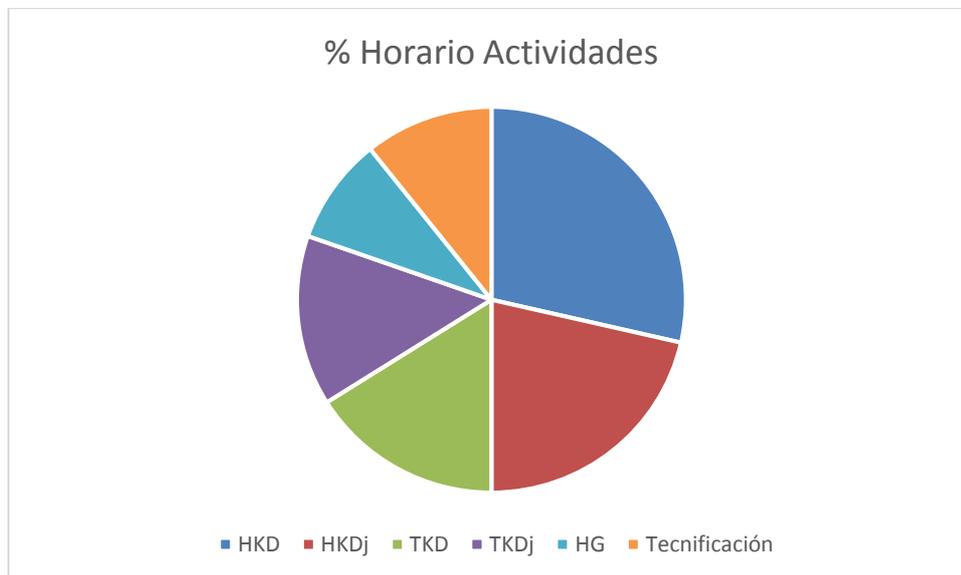


Figura 26: Proporción horas actividades dedicadas.

El coste de las actividades, su mensualidad, es de 40€/mes adultos, 35€/mes niños. Los adultos pueden elegir horario por actividad pagada. Los niños tienen asignado su grupo para el año. La capacidad por actividad es de unas 30 personas por actividad.

Además, por ser club deportivo, se imparten títulos oficiales deportivos, los exámenes van desde 40€ hasta 90€ según el nivel.

En las instalaciones, además, se venden productos relacionados con la actividad deportiva, dispone de un servicio de mini bar y de alimentación deportiva. Donde los precios van desde 1€ a 40€. El 100% de los compradores son los mismos usuarios de las instalaciones.

También dispone de vitrinas y lineales donde se oferta ropa deportiva y equipación. Los precios van desde 15€ hasta 85€. El 100% de los compradores de estos productos son los mismos usuarios de las instalaciones.

Para el Core del negocio, las actividades deportivas, se encargan 2 monitores, para la venta de productos deportivos, se encarga el administrador, y para la tramitación de títulos oficiales y labores de director, el director de la empresa.

## 2. Clientes y financiación de la empresa.

La principal fuente de financiación de la empresa son, los clientes. Con una media mensual de 112 clientes, con picos máximos puntuales de 154 (meses de Octubre y Noviembre) y mínimos de 47 (mes de Agosto), podemos afirmar que la mayoría de las actividades de la empresa, en algunas horas, están completas.

➤ Sobre los clientes:

- El 49,1% de los clientes anuales, en media, son indirectos, es decir, padres o madres de alumnos inscritos.
- El 33,05% de los clientes directos anuales, en media, son de clientes afiliados (>1 año).
- El 17,85% de los clientes directos anuales, en media, son de riesgo de abandono (<1 año)

➤ Sobre los clientes por actividad:

- La actividad HKD contiene en media 34,85% de los usuarios.
- La actividad HKDj contiene en media 32,06% de los usuarios.
- La actividad TKD contiene en media 11,65% de los usuarios.
- La actividad TKDj contiene en media 8,82% de los usuarios.
- La actividad HDG contiene en media 12,59% de los usuarios.

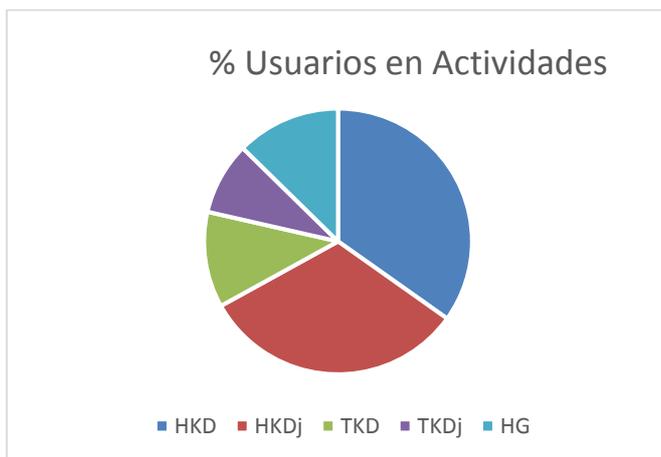


Figura 27: Proporción usuarios en actividades.

➤ Sobre los Ingresos:

Los ingresos brutos anuales en el ejercicio de 2017 han sido unos 54.920€ de los cuales:

- El 80,4% proviene de las cuotas de las actividades.
- El 14,8% proviene de ventas de servicios extra como cursos.
- El 2,8% proviene de la venta de productos y material deportivo.
- El 2,3% proviene de proveer de títulos oficiales deportivos.

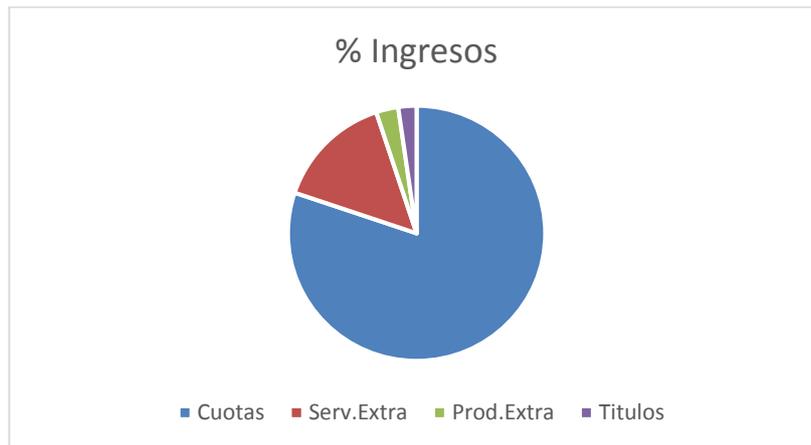


Figura 28: Proporción ingresos en la empresa

- Sobre el gasto por cliente:
  - El gasto total medio, por cliente directo y mes es de 49,35€.
  - El número medio de actividades por cliente directo es de 1,4.

### 5.2.1.3. Sobre el mercado y la competencia

#### 1. El mercado de la actividad física

En apartados anteriores, se hizo una clasificación general del mercado del sector del fitness. No obstante podemos hacer una clasificación más exhaustiva:

- Club Deportivo
- Gimnasio Municipal Público
- Gimnasio Municipal Privado
- Gimnasio Privado Low Cost
- Gimnasio Privado Mid-Market
- Gimnasio Privado Premium
- Gimnasio Boutique
- Gimnasio 24h
- Estudio de Entrenamiento Personal.

Como se comentó previamente, la actividad comercial del fitness evoluciona para ser combinación de las características más demandadas por los clientes, de forma por ejemplo que muchos gimnasios que inicialmente nacieron como low cost, hoy día tienen servicios que antes sólo ofrecían los Premium y viceversa.

Nosotros podemos enmarcar nuestro objeto de análisis, en un club deportivo, estudio de entrenamiento personal y gym-boutique. Siendo nuestra competencia más fuerte todo aquel cuyo modelo de negocio se acerque más

nuestras características y de una manera más débil todos los demás.

Antes de montar un centro de deporte, resulta fundamental conocer dónde se encuentran los polideportivos públicos más cercanos, así como su política de precios y servicios. También es más que conveniente acercarse a los ayuntamientos y consultar en sus planes de ordenación urbana si se van a construir más instalaciones públicas en esa zona en los próximos cinco años. También es recomendable recorrer el barrio para detectar las instalaciones privadas existentes y conocer su oferta, su público y su política comercial, para así poder diferenciamos de ellas con mayores garantías.

Frente a la competencia de las multinacionales, se recomienda observar la reacción del mercado y estar dispuesto a cambiar si es necesario, pero con serenidad, e insistiendo en nuestras ventajas competitivas, a través de un Análisis de Valor.

Además de los mencionados, otros aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de montar un gimnasio son:

- *Definir bien tu clientela.* En las Juntas Municipales de Distrito o en los ayuntamientos se puede solicitar el censo de la población, para poder determinar cuál va ser el público objetivo de esa instalación. Es importante saber si hay muchos comercios por la zona, para diseñar actividades específicas en los horarios de cierre de estos comercios. Las empresas también pueden ser abordadas con ofertas especiales, ya que hay muchos potenciales clientes, y además muy fieles, que te hacen publicidad entre sus compañeros de trabajo. Para captar clientes, el factor precio puede ser fundamental porque la mayoría no distingue unos productos de otros, aunque esto sólo es determinante en función de la competencia que surja.
- *Buscar la recomendación y mantener políticas de fidelización,* renovándolas constantemente, haciendo sentirse feliz al cliente y dándole aquello que nos demanda, tanto más cuando más tiempo lleve con nosotros. Gracias a una buena gestión, el cliente no solo tendrá un consumo reiterativo, sino que servirá de punta de lanza comercial en la expansión del negocio, hará funcionar el boca a boca. Son muchos los centros de deporte que ofrecen una tarifa anual más ventajosa que si se va pagando por meses o trimestres. Otros han optado por instalar un sistema que permite grabar en una ficha individualizada el rendimiento del usuario; de este modo, a base de recordarle sus progresos, se le anima a que continúe yendo al gimnasio.
- *A la última.* No sólo es fundamental disponer de los aparatos más modernos, también la última moda son los preparadores personales, que, pese a su elevado precio, están teniendo una gran acogida entre los clientes, ya que se consigue mejores resultados en menos tiempo.

En definitiva, es fundamental elegir bien el emplazamiento del centro, contar con buenos profesionales, tener formación en gestión, hacer un análisis del sector y contar con el asesoramiento técnico necesario, no muy diferente al resto de cualquier negocio.

Otro modelo de negocio son las franquicias, que asesorarán, no sólo en los aspectos organizativos, sino también en los de gestión interna del centro, apoyándose en la experiencia previa y beneficiándose de una imagen de marca globalizada. Otra posibilidad, es contar con los servicios de consultoras especializadas que se encargarán de realizar los estudios sectoriales, de la oferta y la demanda, claves para el éxito de la instalación.

## 2. Sobre la Competencia

Además de los citados previamente, como los principales buques insignia del sector, a continuación van a comentarse en el caso concreto de la ciudad de Sevilla, como competidores directos, por cercanía y número de clientes, y como base para conocer el sector en una zona más propicia para nuestro estudio.

- Lowfit

Lowfit es el claro ejemplo de un gimnasio de bajo coste pero de buena calidad. Actualmente cuenta con cuatro instalaciones en la región de Sevilla: Dos Hermanas, Sevilla Este, Viapol y Aljarafe.

Cuenta con modernas instalaciones como sala de fitness con monitores de televisión, sala de actividades dirigidas y ciclismo indoor, duchas, vestuarios... Y todo ello con unos precios que oscilan entre los 14,50€ y los 27,95€ al mes.

Lowfit cuenta con instructores cualificados y personal que asesoran en la práctica de ejercicios así como una gran variedad de actividades dirigidas.

Además, el centro comercial Torre Sevilla contará con el primer centro de fitness “Premium” de YO10 Sport en Sevilla perteneciente al grupo YO10 Lowfit, quienes suman así su segundo centro del segmento “Premium”, que se suma al inaugurado en Granada el 2009.

El nuevo centro se ubicará en el centro comercial Torre Sevilla de manera que sus instalaciones ocuparán al completo la tercera planta del centro comercial superficie. Además, el centro estará equipado con tecnología puntera y los usuarios también tendrán acceso a servicios de fisioterapia, de entrenamiento personal, contando incluso con un departamento de nutrición propio y un espacio específico de recuperación y rehabilitación de lesiones. El centro apostará fuertemente por la tecnología utilizada para ofrecer una atención personalizada y la introducción de la gamificación para que el cliente asuma su meta diaria de entrenamiento con motivación a través de retos, concursos y eventos periódicos gracias a los sistemas tecnológicos que incorporan los diferentes elementos del equipamiento, así como con el uso de la APP de la empresa.

- GoFit Santa Justa.

Esta inversión es la primera que realiza el grupo español en Sevilla, pero será su quinto centro en Andalucía, un mercado que cada vez genera más interés en el sector. Su concesión por parte del Ayuntamiento es hasta el año 2052.

Con más de 13.000 m<sup>2</sup> de instalaciones deportivas, 5 salas para actividades dirigidas, 2 piscinas, para natación y actividades dirigidas de agua, 2 terrazas, para entrenar al aire libre, circuito hidrotermal, 4 pistas de pádel: 4 pistas y otros servicios como cafetería, restaurante, servicio de nutrición y parking, es el centro para el deporte más grande de la ciudad.

Tiene más de 220 actividades dirigidas semanales y cuenta con planes de financiación y ofertas para colectivos con necesidades especiales. Posee además actividades dirigidas a familias como campamentos de verano y especiales como planes para pérdida de peso. Como todo gimnasio de grandes superficies, tiene unos objetivos primarios de aumentar el número de socios o clientes, y para ello aplica ofertas muy agresivas como un 2x1 en tarifas para un número limitado de plazas.

- Enjoy San Bernardo.

Enjoy Wellness aterriza en Sevilla suponiendo este el noveno gimnasio de la compañía en toda España. El nuevo centro de la cadena contará con más de 1000 metros cuadrados dedicados al fitness con maquinaria equipada con el sistema Tecnogym, con cinco estudios para clases dirigidas que ofertarán más de 180 horas semanales de actividades. Además, alberga dos piscinas climatizadas, una de ellas de 25 metros, donde también se llevarán a cabo ejercicios acuáticos. Una zona hidrotermal con jacuzzi, baño turco y sauna completan este espacio, posee también parking.

Cuando el consistorio estaba a punto de rescindir este contrato, Enjoy Wellness tomó el testigo del mismo tras asumir el 70% del capital de Sportbox San Bernardo, la sociedad creada por Nuovit para hacerse cargo de la gestión de la instalación.

Sus tarifas mensuales son en torno a 39 € y trata de atraer al público familiar. Su objetivo es contar con 10.000 abonados para este año 2018.

- International Martial Arts Sevilla.

IMAA es una Academia de Artes Marciales, pudiendo ser encasillado en un gimnasio del tipo estudio o gym boutique; se imparten actividades de Karate, Hapkido y del Brazilian Jiu Jitsu a clientes de todas las edades, desde 34€-40€ la mensualidad. Sus instalaciones cuentan con vestuarios con ducha, y una única sala acolchada más una sala de recepción y administración. No cuenta con tienda propia o servicios extra como bar o asesoramiento. Abre sólo por las tardes de lunes a viernes, posee un plan de oferta para los cuerpos de seguridad del Estado.

- Centro Deportivo Antonia Cayetano

Análogo al IMAA, su localización y estilo de negocio son muy afines al objeto del proyecto. Cuenta con dos tipos de actividades de artes marciales y otra de Pilates, dos salas para ello, abriendo mañanas y tardes de lunes a viernes. Tampoco dispone de tienda propia o servicios adicionales. Oferta la matrícula gratuita y una semana de prueba.

Como se ha mencionado antes, los gimnasios con pocas y enfocadas actividades, no suele contar con servicios adicionales ni maneras cuantificables de fidelización del cliente. En general este tipo de establecimiento tiene una fidelización alta, una cualidad que para los gimnasios de los gigantes del mercado, les cuesta más recursos obtener un grado mayor.

- Health & Fitness Electroestimulación

El método de electro-estimulación, ha sido muy popular en España, sin embargo ahora está en declive. La electro-estimulación se trata de una técnica que consiste en colocarse un chaleco con sensores que cubre el cuerpo, hasta las rodillas y codos, y que ayuda a tonificar globalmente toda la musculatura en tan sólo 20 minutos a la semana. Podríamos considerar a este tipo de gimnasios como gym boutiques, ya que es un entrenamiento personalizado y enfocado a actividades con grupos muy reducidos.

No obstante, y aunque aporta beneficios, si se realiza de forma no profesional puede conllevar grandes riesgos a personas sanas como, por ejemplo, dolor y fatiga muscular crónica, lesiones y fallos renales.

Por ello, este método de no está indicado para los menores de 18 años ni para personas que sufren patologías cardíacas, hepáticas, renales o para pacientes con diabetes, hipertensión u osteoporosis. Ello le ha dado una publicidad pésima.

Una realidad que choca con la proliferación de gimnasios low cost, estudios de boxeo, y un largo etcétera de tipos de gimnasios con el deporte como estilo de vida. Solo acudiendo una vez a la semana se pone en unos 100 euros al mes, y eso es una cantidad muy alta, teniendo en cuenta que hay cuotas de gimnasio todo incluido por 20 euros.

En el primer momento muchos emprendedores sobreestimaron las posibilidades de negocio. Eso llevó a abrir más locales de los que el mercado demandaba.

Este centro ofrece también actividades con electro-estimulación, clases personalizadas de grupos reducidos, con rendimientos monitorizados a través de un sistema informático de electro-estimulación inalámbrica llamado “I-Motion EMS”. Además cuenta con una sala de Quiromasaje como servicio ofertado extra al cliente.

### ➤ OKMAS Fitness Club

Ofrece numerosas actividades como balance, aerobico, pilates, gap, step, yoga y zumba, así como las disciplinas del método Combina Fit. Cuenta también un servicio personalizado de entrenamiento, Exclusive Training.

Todos los socios de OKMAS cuentan con una entrevista de asesoramiento totalmente gratuita, un plan de inicio personalizado donde uno de los entrenadores les diseñará un programa adaptado a sus características físicas y objetivos. También pone a disposición de los usuarios vestuarios completamente equipados y taquillas de uso diario, aunque la opción de ducha es un extra en la tarifa inicial, las cuales van desde los 34€ a los 63€.

- McFit Santa Justa

El grupo alemán McFit e Inmobiliaria del Sur (Insur) cerró un acuerdo para la instalación de un gimnasio en El Mirador de Santa Justa, con el objetivo de ampliar así la oferta comercial del edificio.

El acuerdo se ha instrumentado mediante un contrato de arrendamiento de un local de unos 1.650 metros cuadrados en la segunda planta del edificio, que quedará compartido con MediaMarkt y Supermercados Día. Los clientes pueden disfrutar, además, de aparcamiento gratuito, ya que el edificio dispone de un parking rotatorio de más de 350 plazas de aparcamiento.

Como se comentó en apartados anteriores, la multinacional alemana cuenta con 226 centros abiertos en toda Europa, 28 de ellos en España, y más de 1.200.000 socios, basando este éxito en un concepto innovador de fitness, con aparatos de última generación y apoyado en un gran equipo humano de más de 4.500 empleados.

#### 5.2.1.4. Posicionamiento sobre la competencia

El 100% de los Gimnasios 24h y Gym Boutique tienen más clientes activos. El Gimnasio Municipal Privado también es uno de los modelos de negocio con mayor número de clientes activos. Un 67 % de los estudios de entrenamiento personal aumenta los clientes activos.

Ello quiere decir, que se hace muy interesante el objeto del estudio en un gimnasio de este tipo, debido a su número de clientes activos, haciendo más rentable pequeñas inversiones o mejoras con coste mínimo, objetivo principal del Análisis del Valor.

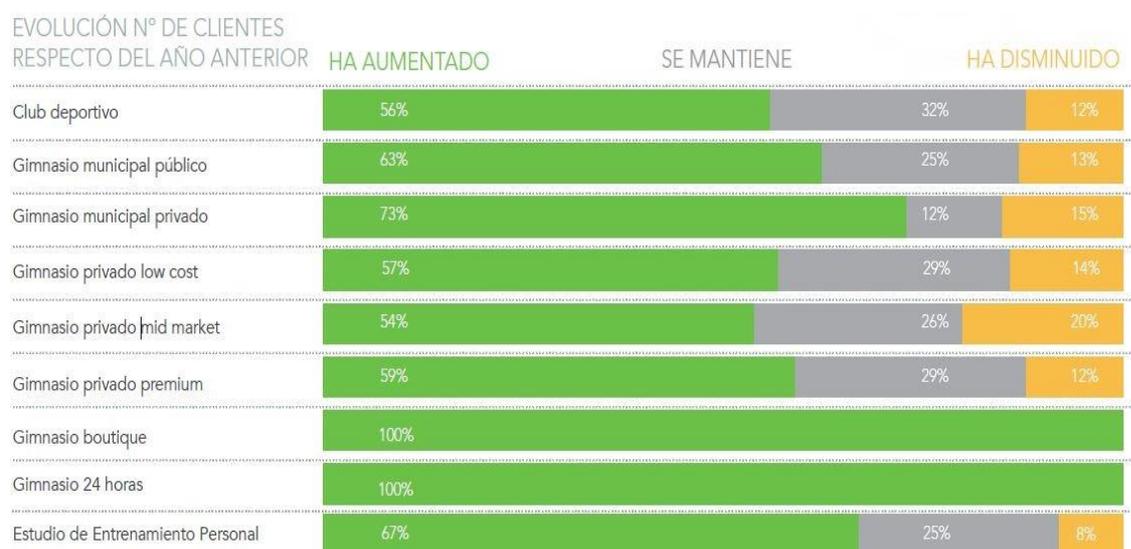


Figura 29: Evolución número de clientes por tipo de actividad fitness

Sobre las inversiones que ha realizado la competencia, las grandes multinacionales se han centrado en ofrecer mayor y mejores actividades, equipos e instalaciones, mientras que el pequeño y mediano negocio se ha centrado en ofrecer servicios low cost. La aplicación móvil y sistemas de gamificación también han sido tendencia, en unos aspectos, propia del centro con, o a través de aplicaciones de gestión de terceros.



Figura 30: Tipos de inversión realizadas en los centros deportivos en España

Nuestro análisis se centrará en ver cuáles de estas inversiones o identificadas por el método, de nuestros clientes, se hacen más necesarias y beneficiosas a un menor coste, siempre dentro de los recursos de la empresa y respetando los límites impuestos previamente.

Sobre las cuotas, Los Gimnasios Premium centran sus cuotas entre 60€ y 80€, entre 80 y 100€ y más de 100€. En años anteriores podíamos ver como algunos Gimnasios Low Cost ofrecían cuotas de Menos de 20€, hoy en día vemos que los gimnasio low cost ofrecen cuotas de entre 20€ y 30€. Los centros Low Cost en España incorporan calendario de actividades para hacer captación de cliente, ya que las actividades dirigidas son muy valoradas y es un punto muy valorable a la hora de escoger un gimnasio u otro. Es por eso que encontramos gimnasios Low Cost con una cuota más elevada y dejando de lado el concepto Low Cost Europeo. La cuota más elevada, la de 100 euros, recae en Estudios de Entrenamiento Personal y Gimnasios Premium.

El 75% de los centros mantiene cuotas entre 20 y 50 euros, el 15% más de 60 euros, en 2017 aumentan los centros con cuota entre 30 € y 80 €, bajan los de entre 20 y 30 € y aumentan notablemente las de más de 100€.

Nuestro centro se mueve en cuotas de entre 40€-50€ por actividad. Un precio que parece que tiende al crecimiento en el sector, incluso en caso de ser señalada por el método, bajar precios entre 30€-40€ con planes de servicios más básicos, y aun así estaríamos moviéndonos en cuotas del mercado más altas. Aun así, en general, el objetivo de los establecimientos pequeños se debe centrar en aumentar el rendimiento de sus clientes, y por el contrario, los grandes gimnasios, aumentar su cuota de mercado al máximo, es decir, inicialmente, nada apunta a que bajar precios sea una estrategia que aumente el valor de nuestro negocio si buscamos mejorar la cuenta de resultados.

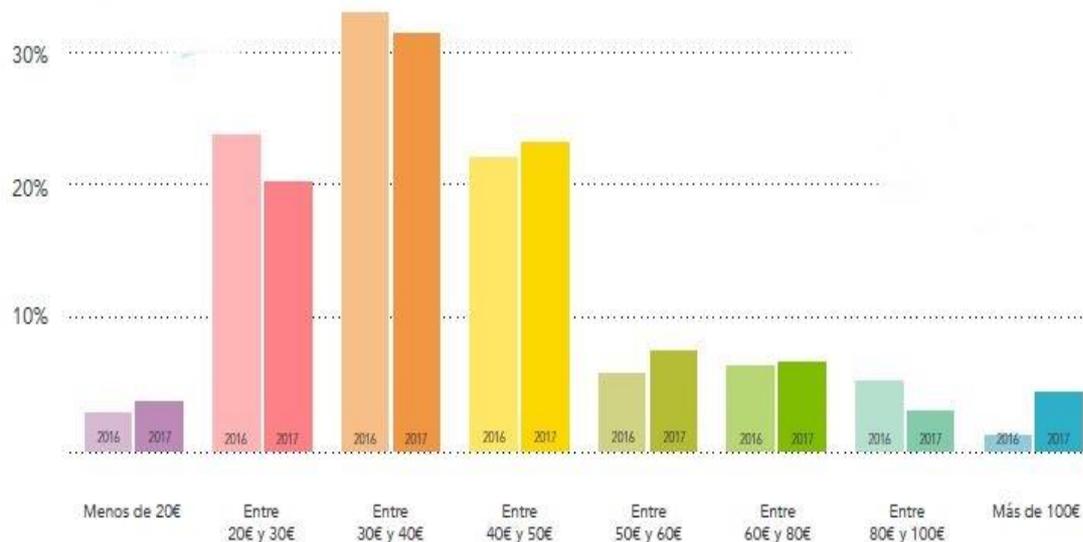


Figura 31: Cuotas media mensual que pagan los socios en España



Figura 32: Cuotas media mensual por tipo de gimnasio en España

La mayoría de los gimnasios no han conseguido una diversificación significativa de sus ingresos, la cuota sigue teniendo un peso muy significativo y para el 67% de los encuestados la cuota supone aun entre un 80% y 100% de la cifra total de la facturación.

En nuestro caso, la cuota, visto anteriormente, supone un 80,4% de la cifra total de facturación, aunque se está ampliando negocio y se están haciendo esfuerzos por diversificar el tipo de ingresos.

### 5.2.2. Determinación de los clientes y fuentes de información

#### 5.2.2.1. Clientes

Los clientes que vamos a tener en cuenta en el estudio serán los tres grupos que de forma más regular interaccionan con nuestros servicios. Se han segmentado de la siguiente manera:

- El ciclo de vida del cliente:

Mediante este criterio se agrupan los usuarios según su antigüedad y como progresa dentro de su ciclo de vida. Esto permitirá identificar demandas cambiantes conforme evolucionan sus necesidades y como se establecen las relaciones a largo plazo.

Pueden existir diferentes reglas de segmentación, incluyendo diferentes posibilidades:

- **Cliente 1**= Usuarios con riesgo de abandono (menos de 1 año).
- **Cliente 2**= Usuarios fidelizados (más de 1 año).

- El usuario y su motivo de acceso:

Segmentar por áreas de influencia y motivos de acceso: cercanía al trabajo o domicilio personal, o si es usuario directo de las instalaciones o por el contrario sus hijos.

- **Cliente 3**= Clientes no usuarios de las instalaciones (padres y madres de alumnos).

La importancia relativa atribuida a cada uno de los clientes la asignaremos mediante la matriz de comparación por pares. Antes de esto, calculamos el orden de importancia de cada uno de los clientes mediante la matriz de ordenación alternativa. En esta matriz, cada uno de los miembros del grupo ha anotado para cada cliente una cifra de modo que, el cliente más importante tiene una puntuación de 3 puntos y el cliente menos importante tiene una puntuación de 1 punto.

Después se han sumado las puntuaciones por columnas. Utilizamos coeficiente de concordancia propuesto por Kendall M.G. que mide el nivel de acuerdo entre las personas que han participado en esta puntuación.

$$w = 12 \times S / m^2 (n^3 - n)$$

Figura 33: Coeficiente de Kendall

**S:** suma de cuadrados de las desviaciones calculadas en la matriz

**m:** número de componentes del equipo de trabajo

**n:** número de clientes

Si este coeficiente es menor que 0,5 habrá que repetir el proceso y asignar a cada cliente nuevas puntuaciones.

	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>Suma</i>
<i>componente 1</i>	1	3	2	6
<i>componente 2</i>	2	3	1	6
<i>componente 3</i>	2	3	1	6
<i>componente 4</i>	2	3	1	6
<i>Total</i>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	24
<i>Dif. Del Total Respecto a la Media</i>	-1	4	-3	Media= 24/3=8
<i>Dif.Cuadrado</i>	1	16	9	26
Coef. de Kendal				0,8125

Tabla 5. 1: Matriz de ordenación alternativa

Según los resultados obtenidos en la matriz de ordenación alternativa, si comparamos los clientes por pares:

- C2>C1: el cliente fidelizado es más importante que el cliente con riesgo de abandono.
- C1>C3: el cliente fidelizado es más importante que el cliente no usuario.
- C2>C3: el cliente con riesgo de abandono es más importante que el cliente no usuario.

A partir de esta comparación podemos saber el orden de importancia de nuestros clientes. Sin embargo ignoramos en qué magnitud cada uno de ellos es más o menos importante respecto al otro.

C2>C1>C3

Para ello realizaremos la matriz de ordenación por pares. Establecemos la escala de puntuación siguiente:

Puntos	Importancia
3	Mucho más importante que...
2	Más importante que...
1	Algo más importante que...
0	Igual de importante que...

Tabla 5. 2: Escala de puntuación Matriz Ordenación por pares

Teniendo en cuenta los puntos obtenidos en la Matriz de Ordenación Alternativa (MOA):

$C2 > C1 > C3$

3 1

Es decir, los clientes fidelizados son mucho más importantes que los clientes con riesgo de abandono y los clientes con riesgo de abandono son algo más importante que los clientes no usuarios.

$C2$  es 3 puntos más importante que  $C1$  y  $1+3=4$  puntos más importante que  $C3$ ; es decir le corresponden  $4+1=5$  puntos.

$C1$  es 1 punto más importante que  $C3$ ; es decir le corresponden  $1+1=2$  puntos.

	<i>C2</i>	<i>C1</i>	<i>C3</i>	(+1)	%
<i>C2</i>	0	3	4	5	<b>62,5</b>
<i>C1</i>	X	0	1	2	<b>25</b>
<i>C3</i>	X	X	0	1	<b>12,5</b>
			Total	8	100

Tabla 5. 3: Matriz de ordenación por pares

### 5.2.2.2. Fuentes de información

Las fuentes de información valoradas para el Objeto de estudio son las siguientes:

- **FI1:** Clientes. El medio a través del cual se va a obtener la información aportada por esta fuente de información va a ser un cuestionario, el número de clientes encuestados mínimos se estableció por la empresa.
- **FI2:** Monitores. El medio a través del cual se va a obtener la información aportada por esta fuente de información va a ser una entrevista.
- **FI3:** Grupo de trabajo. Dado el conocimiento que el equipo de trabajo posee de la empresa se consideró una buena fuente de información para valorar la importancia de las Necesidades.

Una vez definidas las fuentes de información, ya podemos calcular la importancia que tiene cada una de ellas mediante la matriz clientes-fuentes de información:

CLIENTES/FUENTES DE INFORMACIÓN	FI1	FI2	FI3	% Imp.
C1	2	4	4	25
	50	100	100	
C2	4	5	4	62,5
	250	312,5	250	
C3	4	4	5	12,5
	50	50	62,5	
Importancia FI	350	462,5	412,5	1225
% Importancia	28,57	37,76	33,67	100,00

Tabla 5. 4: Matriz Clientes-Fuentes de Información

Según el resultado obtenido en la matriz Clientes-Fuentes de información, los monitores son la fuente de información más fiable para obtener las necesidades de los clientes.

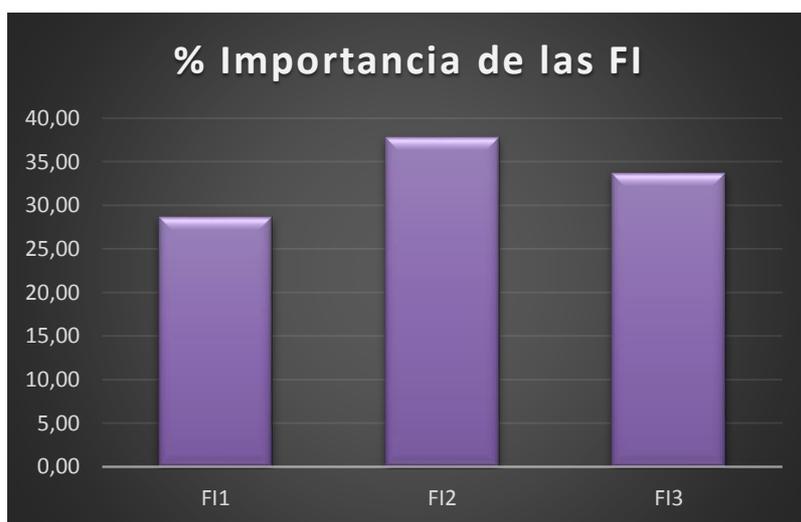


Gráfico 5. 1: Importancia de las Fuentes de Información

### 5.2.3. Identificación y ponderación de las necesidades de los clientes

Las necesidades que los clientes precisan respecto a las bandejas de los lavavajillas han sido determinadas a través de los medios de recogida anteriormente concretados (cuestionario a los clientes y entrevista a los monitores) llegando a la lista siguiente:

#### **Lista de necesidades de los clientes en un gimnasio o club deportivo:**

❖ **N1. Ofertas y Promociones.**

Los consumidores agradecen planes especiales de precio por su fidelidad, por poder inscribir a su familia, etc. Le da posibilidades, también, de optar a más o mejores servicios de manera más fácil.

❖ **N2. Buen trato profesional y personal.**

En cualquier empresa del sector servicio, se espera un buen trato personal y profesional en cualquier situación que sea de atender por el cliente.

❖ **N3. Amplias instalaciones.**

Para poder ejercer las diversas actividades ofertadas, es necesario contar con unas instalaciones suficientemente amplias para poder realizarlas, los clientes necesitan de instalaciones amplias para su confort.

❖ **N4. Buen Vestuario.**

Los clientes necesitan de un espacio de higiene personal y para poder guardar sus enseres después y durante la actividad deportiva, que cuente con duchas, taquillas, cuartos de baño, etc.

❖ **N5. Decoración y estética.**

Los usuarios del gimnasio buscan una decoración actual y que denote la personalidad del establecimiento.

❖ **N6. Limpieza y mantenimiento.**

La limpieza de las instalaciones y el mantenimiento de los diversos instrumentos o máquinas de ejercitación es una exigencia de la variedad de clientes que tienen que hacer uso de ellas diariamente.

❖ **N7. Próximo a vivienda o trabajo.**

Al ser una actividad considerada de ocio, solemos hacer uso de ella en momentos de tiempo libre y es necesario que la distancia que tenga que recorrer el cliente sea la menor posible.

❖ **N8. Horario flexible.**

Un horario en las actividades variado y flexible cubre una necesidad básica para el cliente como es su gestión del tiempo. Para que pueda elegir día y hora sin tener que sacrificar otras actividades o sacrificar la actividad deportiva por otra de mayor importancia.

### ❖ N9. *Actividades variadas.*

La amplia oferta actual en el sector, ha hecho que los clientes necesiten tener un amplio abanico, tanto por lo atractivo de la variedad en sí, como la posibilidad de optar por diversos horarios y objetivos.

### ❖ N10. *Calidad en las actividades.*

Definimos calidad en las actividades como la facilidad con la que los clientes consiguen sus objetivos viéndose realizados en el proceso.

### ❖ N11. *Se ofertan servicios deportivos extras.*

Seguros deportivos, servicios de asesoramiento y nutrición para el deporte, gabinete de fisioterapia, etc. El cliente necesita una experiencia completa en la actividad deportiva ya que tiene asumido que es parte de la salud.



### ❖ N12. *Se ofertan productos extra.*

Servicio de bar, máquinas expendedoras de comida y bebida, tienda de ropa y equipación deportiva, etc. Los usuarios están interesados en otro tipo de productos que los integran más en el negocio y les hace la experiencia más agradable.

### ❖ N13. *Sistemas de información actualizados y dinámicas.*

Los clientes necesitan estar bien informados sobre novedades en su gimnasio y club deportivo, son además, bidireccionales, es decir, la empresa también puede verse informada sobre sus clientes de forma actualizada y dinámica a través de tecnologías actuales de la información.

### ❖ N14. *Relacionarse socialmente, pertenencia a grupo social.*

La necesidad actual de los clientes de pertenecer a grupos sociales y distinguirse del resto hace que sea casi una exigencia de los clientes actualmente.

Tras obtener la lista de necesidades, pasamos a calcular la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada una de las necesidades según las distintas fuentes de información consideradas. Para ello hemos utilizado la Matriz Fuentes de Información- Necesidades.

FI/N	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12	N13	N14	% Imp
FI1	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	3	4	3	28,57
	114,29	142,86	114,29	114,29	85,71	142,86	142,86	142,86	114,29	142,86	114,29	85,71	114,29	85,71	
FI2	3	5	4	4	3	4	3	3	3	5	2	2	4	4	37,76
	113,27	188,78	151,02	151,02	113,27	151,02	113,27	113,27	113,27	188,78	75,51	75,51	151,02	151,02	
FI3	3	5	4	4	3	4	3	3	3	5	3	3	4	4	33,67
	101,020	168,367	134,694	134,694	101,020	134,694	101,020	101,020	101,020	168,367	101,020	101,020	134,694	134,694	
Imp.	328,57	500,00	400,00	400,00	300,00	428,57	357,14	357,14	328,57	500,00	290,82	262,24	400,00	371,43	522,49
%Imp. Necesidades	6,3	9,6	7,7	7,7	5,7	8,2	6,8	6,8	6,3	9,6	5,6	5,0	7,7	7,1	100,00

Tabla 5. 5: Matriz Fuentes de Información- Necesidades

El resultado obtenido otorga mayor importancia en el buen trato profesional y personal (N2) y la calidad en las actividades (N10).

Adquieren también bastante relevancia, limpieza y mantenimiento (N6), amplias instalaciones (N3), buen vestuario (N4), sistemas de información actualizados y dinámicos (N13) y pertenencia a grupo social (N14).

La que menos importancia ha obtenido es que se ofertan productos extra (N12).

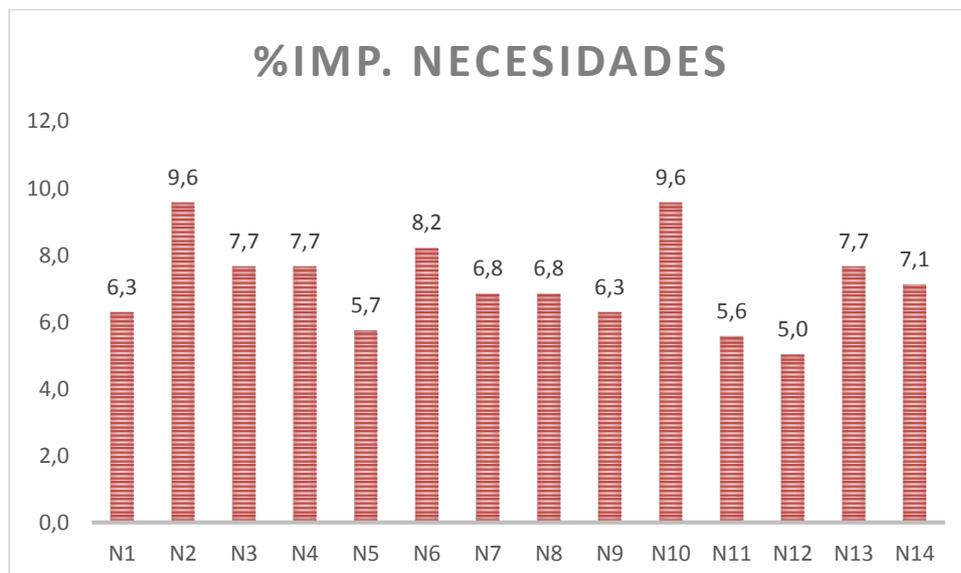


Gráfico 5. 2: Importancia de las Necesidades

### FASE III: ANÁLISIS FUNCIONAL Y DE COSTES

#### 5.3 FASE 3: Análisis funcional y de costes

##### 5.3.1. Identificación y ponderación de las funciones

A partir de la lista de necesidades de los clientes vista anteriormente, hemos identificado las funciones del producto o servicio. Para dicha identificación hemos realizado una investigación intuitiva, análisis secuencial y también hemos examinado una serie de empresas análogas pertenecientes al mismo sector que el de objeto del estudio.

Tras todo esto, las funciones identificadas por el Equipo de Trabajo son las siguientes:

#### Lista de funciones identificadas

➤ **F1.** *Estar decorado y rotulado.*

La instalación debe estar adecuadamente decorada por dentro y por fuera, mostrar la imagen de marca y transmitir los valores de la misma.

➤ **F2.** *Atender al cliente.*

Disponer de un sistema o persona que pueda atender a toda persona que necesite cualquier tipo de información relacionada con el negocio.

➤ **F3.** *Tener disponible espacio.*

Es necesario poder tener espacio suficiente para el desarrollo de las actividades, y un aforo que permita la transición libre de personas de manera segura y eficiente.

➤ **F4.** *Estar ordenado, limpio y bien acondicionado.*

Las instalaciones deben de cumplir un mínimo de condiciones de higiene y organización para el confort de clientes y trabajadores del negocio.

➤ **F5.** *Realizar la actividad sin interrupciones.*

Realizar la actividad planificada en el horario, de forma continua y respetando el horario del resto de actividades.

➤ **F6.** *Evaluar resultados de los clientes.*

La actividad realizada debe ser planificada, realizada, analizada y corregida por parte de un sistema o persona profesional para poner alcanzar los objetivos planificados.

➤ **F7.** *Tener información accesible y disponible.*

Toda la información que la empresa necesite compartir con sus clientes o futuros y viceversa.

➤ **F8. Tener máquinas y herramientas disponibles.**

Los usuarios que hacen la actividad física necesitan de máquinas y herramientas de las que se sirve la actividad física para su desarrollo.

➤ **F9. Tener Vestuario disponible.**

Las duchas y aseos en los vestuarios deben de estar funcionando, con agua corriente y disponer del espacio suficiente para que los clientes las usen para su higiene. Además de un mobiliario para guardar y mantener la ropa y enseres personales durante el ejercicio físico en las instalaciones.

➤ **F10. Tener productos disponibles.**

El establecimiento debe tener disponible para la venta los diferentes productos que allí se ofertan como ropa deportiva y bebidas.

➤ **F11. Proveer de títulos oficiales.**

La empresa al ser club deportivo facilita impartiendo y haciendo los trámites para expedir titulaciones oficiales deportivas.

### Caracterización de las funciones

FUNCION	CRITERIO	MEDIDAS	NIVEL	FLEXIBILIDAD	CLASE
Estar decorado y rotulado	satisfacción	inscripciones nuevas/año	50	15	F3
Atender al cliente	satisfacción	inscripciones nuevas/año	50	15	F3
Tener disponible espacio	espacio	m2	400	100	F1
Estar ordenado, limpio y acondicionado	satisfacción	tasa de retención	50	10	F1
Realizar la actividad	tiempo	horas/semana	50	25	F3
Evaluar clientes	satisfacción	tasa de retención	50	10	F1
Tener Información accesible y disponible	información	interacciones/mes	1500	600	F2
Tener máquinas y elementos	cantidad	máquinas/alumno*clase	100	50	F1
Tener máquinas y elementos	dinero	Euros/alumno*clase	150	50	F2
Tener vestuario	cantidad	nº duchas totales * centro	6	2	F1
Tener vestuario	dinero	nº taquillas totales * centro	20	5	F1
Tener productos	dinero	gasto Euros/mes	1000	500	F1
Tener productos	dinero	venta Euros/mes	3000	1000	F2
Proveer títulos	cantidad	Títulos/año	3	2	F1

Tabla 5. 6: Caracterización de las funciones

Tras identificar las funciones de la empresa objeto de estudio, determinamos la contribución de cada una de las funciones a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Se ha utilizado la Matriz Necesidades-Funciones.

### 5.3.2. Análisis de costes y cálculo de los índices de valor

Tras haber calculado la importancia de cada una de las funciones para satisfacer las necesidades de los clientes, pasamos a realizar un análisis de costes de las mismas.

Como el Objeto AV es un servicio, se procede a valorar cada una de las funciones de manera que calculamos su importancia por su coste para obtener nuestro índice de valor de función.

Para poder comparar costes, se ha calculado el coste en dinero de todas las funciones, de manera que todas puedan ser atribuidas a costes mensuales. En el caso de inversiones iniciales como en instalaciones, se han hecho cálculos de su amortización hasta su previsible renovación y su interpretación como coste mes a mes más los gastos de mantenimiento y pequeñas reparaciones mensuales

Los costes indirectos, como luz (120€), agua (80€) y gastos de gestoría (75€) se han repartido entre los diferentes costes de manera proporcional al uso y gasto de los mismos.

- **Coste F1.** *Estar decorado y rotulado* → 195 €

Mobiliario en general, diseño y creación de marca, decoración de fachada y carteles luminosos se incluyen en este CF1.

- **Coste F2.** *Atender al cliente* → 1215€

Salario bruto de una persona empleada en recepción durante media jornada.

- **Coste F3.** *Tener disponible espacio* → 774€

Alquiler del local donde se realizan las actividades.

- **Coste F4.** *Estar ordenad, limpio y bien acondicionado* → 566€

Costes de mantenimiento, limpieza y equipos de acondicionamiento del local.

- **Coste F5.** *Realizar la actividad sin interrupciones* → 306€

Sueldo bruto por monitor por cada grupo de actividad (3h/sem) más los costes indirectos asociados a la actividad.

- **Coste F6.** *Evaluar resultados de los usuarios.* → 480€

Tiempo productivo que necesita un monitor para evaluar en euros.

- **Coste F7.** *Tener informado al usuario* → 150€

Coste de los boletines de información, tablón de anuncios y gasto en redes sociales, página web y redes sociales

- **Coste F8.** *Tener máquinas y equipo disponibles* → 105€

Coste de las máquinas de ejercicios y de todo el material deportivo para el uso y desarrollo de las actividades.

- **Coste F9.** *Tener vestuario disponible* → 126€

Coste de duchas, aseos, sanitarios y mobiliario de los vestuarios.

- **Coste F10.** *Tener productos disponibles* → 1015€

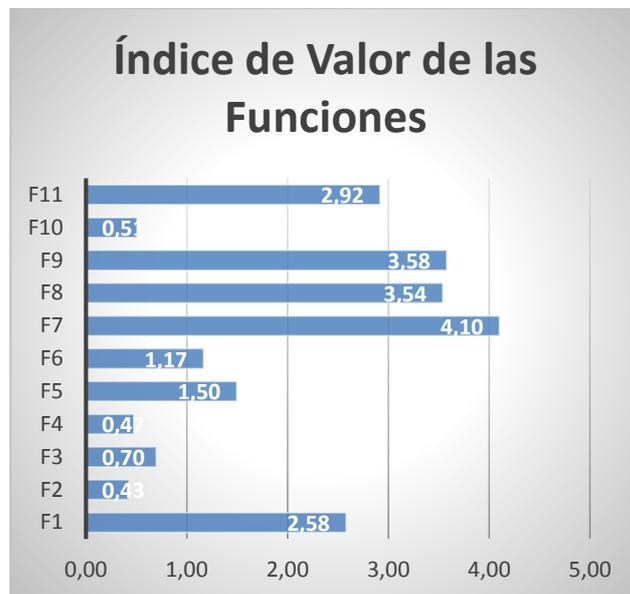
Coste de reposición del lote de productos que se venden en la tienda.

➤ **Coste F11.** Proveer de títulos oficiales → 125€

Renovación anual, colegiatura, licencia federativa, licencia internacional, reciclaje anual, cursos de formación...

F/N	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	% Imp
N1	0	5	0	0	0	0	5	0	0	5	0	6,29
	0,00	31,45	0,00	0,00	0,00	0,00	31,45	0,00	0,00	31,45	0,00	
N2	3	5	1	1	1	3	5	2	1	1	1	9,57
	28,71	47,85	9,57	9,57	9,57	28,71	47,85	19,14	9,57	9,57	9,57	
N3	3,00	3,00	4,00	4,00	1,00	5,00	2,00	4,00	4,00	3,00	0,00	7,66
	23,0	23,0	30,6	30,6	7,7	38,3	15,3	30,6	30,6	23,0	0,0	
N4	1	0	5	5	4	0	0	0	0	0	0	7,66
	7,66	0,00	38,28	38,28	30,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
N5	5	1	0	3	1	0	0	1	3	3	4	5,74
	28,71	5,74	0,00	17,23	5,74	0,00	0,00	5,74	17,23	17,23	22,97	
N6	3	1	5	4	5	3	0	0	4	2	0	8,20
	24,61	8,20	41,02	32,81	41,02	24,61	0,00	0,00	32,81	16,41	0,00	
N7	5,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	4,00	0,00	4,00	1,00	0,00	6,84
	34,2	6,8	6,8	0,0	6,8	6,8	27,3	0,0	27,3	6,8	0,0	
N8	0	1	3	0	4	5	4	2	3	1	0	6,84
	0,00	6,84	20,51	0,00	27,34	34,18	27,34	13,67	20,51	6,84	0,00	
N9	0	1	3	0	3	2	4	5	4	3	3	6,29
	0,00	6,29	18,87	0,00	18,87	12,58	25,16	31,45	25,16	18,87	18,87	
N10	1	3	4	4	0	5	4	5	3	4	5	9,57
	9,57	28,71	38,28	38,28	0,00	47,85	38,28	47,85	28,71	38,28	47,85	
N11	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	5,00	3,00	1,00	3,00	5,00	5,57
	22,3	22,3	22,3	11,1	11,1	22,3	27,8	16,7	5,6	16,7	27,8	
N12	5	5	4	2	4	4	5	5	3	5	3	5,02
	25,10	25,10	20,08	10,04	20,08	20,08	25,10	25,10	15,06	25,10	15,06	
N13	5	5	4	0	5	5	5	1	1	5	4	7,66
	38,28	38,28	30,63	0,00	38,28	38,28	38,28	7,66	7,66	38,28	30,63	
N14	5	5	3	2	5	5	5	1	4	5	4	7,11
	35,55	35,55	21,33	14,22	35,55	35,55	35,55	7,11	28,44	35,55	28,44	
VTc	277,6 0	286,07	298,2 8	202,1 9	252,7 0	309,2 2	339,4 9	205,0 4	248,6 7	284,06	201,2 1	2904,5 3
VTR c	9,56	9,85	10,27	6,96	8,70	10,65	11,69	7,06	8,56	9,78	6,93	100
CTc	195,0 0	1215,0 0	774,0 0	774,0 0	306,0 0	480,0 0	150,0 0	105,0 0	126,0 0	1015,0 0	125,0 0	5265,0 0
CTR c	3,70	23,08	14,70	14,70	5,81	9,12	2,85	1,99	2,39	19,28	2,37	100,00
IvF	2,58	0,43	0,70	0,47	1,50	1,17	4,10	3,54	3,58	0,51	2,92	

Tabla 5. 7: Matriz Necesidades-Funciones



**Gráfico 5.3: Importancia de las Funciones**

Como el objetivo principal de este proyecto es aumentar el gasto por cliente y mejorar la fidelidad de los clientes, centraremos el estudio en aquellas funciones que presentan un índice de valor mayor a la unidad, es decir, son funciones cuya contribución a la satisfacción de las necesidades de los clientes es superior al porcentaje de coste en el que se incurre para dar esa función. Estos componentes son los siguientes:

1. Tener información accesible y disponible
2. Disponibilidad de vestuario
3. Disponibilidad de máquinas y material
4. Proveer de títulos oficiales
5. Estar decorado y rotulado

Como otro objetivo principal del proyecto es aumentar la cuenta de resultados, también centraremos el estudio en aquellas funciones que presentan un índice de valor menor a la unidad, es decir, son funciones cuya contribución a la satisfacción de las necesidades de los clientes es inferior al porcentaje en coste en el que se incurre para dar esa función. Estas componentes son las siguientes:

1. Atención al cliente.
2. Limpieza y acondicionamiento.
3. Disponibilidad de productos.

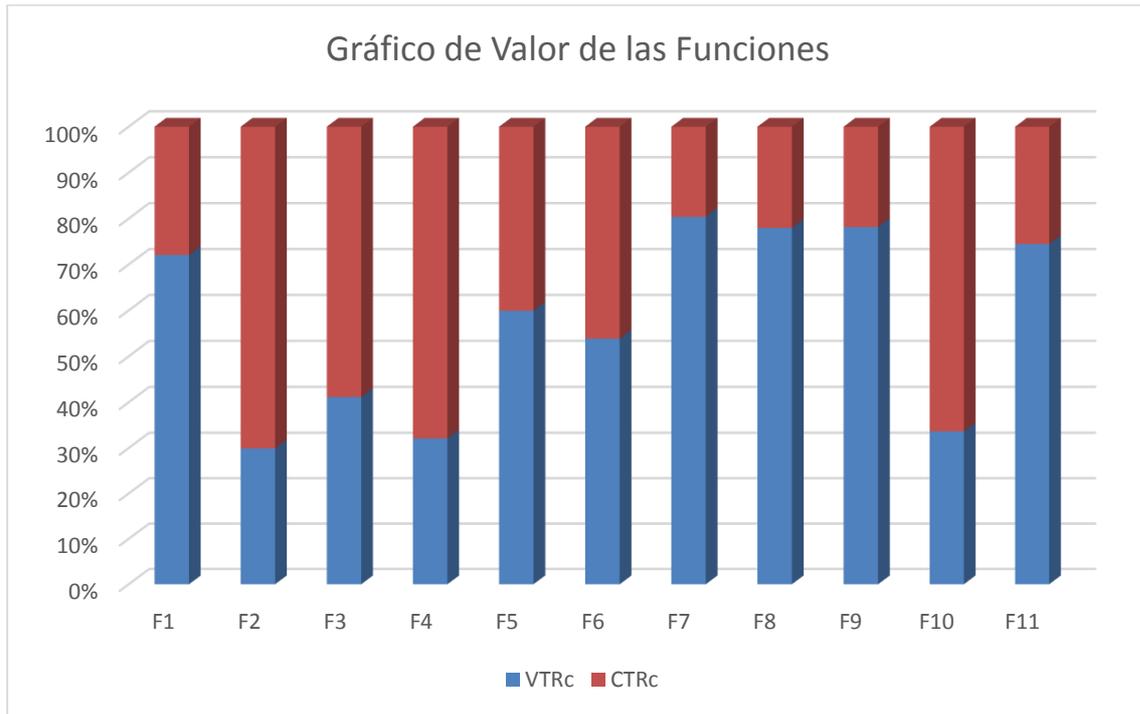


Gráfico 5. 4: Gráfico de valor de las funciones

### **FASE IV: BÚSQUEDA DE IDEAS Y SOLUCIONES ALTERNATIVAS**

#### **5.4. FASE IV: Búsqueda de ideas y soluciones alternativas**

##### 5.4.1. Generación de ideas:

Desarrollaremos esta fase, mediante la generación de ideas por Brainstorming, atendiendo dos puntos de vista diferentes:

1. Potenciar la prestación un servicio, generando alternativas dirigidas a la mejora del mismo para aumentar la fidelidad del cliente y el gasto por cliente.
2. Reducción de costes directos para aumentar la cuenta de resultados

En general, el gran número de ideas generadas hará necesario realizar un análisis que permita identificar y eliminar aquellas que resulten inviables o que no puedan llevarse a cabo por las restricciones del proyecto. Las ideas viables las hemos agrupado en distintas alternativas de actuación que describiremos al final.

No podemos olvidar que nuestro objetivo es acercarnos a un  $Iv=1$ , reduciendo costes en el caso de que el  $Iv \ll 1$  y aumentando prestaciones en el caso de que  $Iv \gg 1$ . La empresa al analizar los resultados obtenidos en la anterior gráfica, ha optado por mejorar ciertas funciones de las observadas. Algunas o no estaban contempladas en el alcance del trabajo, o simplemente no son de interés, en el momento presente, por la empresa.

Las ideas generadas en las distintas sesiones de creatividad para cada una de las funciones son las siguientes:

#### **Propuesta 1: Aumentar el nivel de información que hay entre usuario y club.**

Con esta propuesta, se busca que el nivel de satisfacción del cliente sea mucho mayor, ello nos acercaría mucho más al objetivo de poder subir las cuotas mensuales, al aumentar el valor del negocio, ergo su apreciación en precio y también aumentar el gasto que el cliente hace en la tienda del club además de contratar más servicios por más tiempo.

Esto además repercutiría en el objetivo de aumentar la fidelidad, ya que con el aumento de la comunicación con el cliente, aumentamos su interés por el negocio y su nivel de satisfacción a largo plazo.

Aumentar el nivel de información, además, repercute directamente en la capacidad de organización y planificación de la empresa, ello nos ayuda de manera plena en la posibilidad de distribuir de manera óptima los alumnos por actividades, por consiguiente, a una ordenación de los recursos que en cada una se utiliza, es decir, tendríamos una herramienta óptima para la plena disponibilidad de las máquinas o elementos de uso común en la actividad física, que ahora podrían incluirse en rutinas de actividades de manera preestablecida.

Hoy día, la mayoría de los socios están informados de las actividades de su club a través, principalmente del marketing digital: redes sociales, web, mailings, por delante del contacto directo con el centro, ellos nos hace generar ideas en torno al mundo digital.

La web es el primer punto de contacto de los socios con el centro, es fundamental crear una página atractiva y funcional. En cuanto al marketing offline, es importante trabajar los aspectos del propio centro como los tableros informativos, junto con una buena gestión y atención al cliente del personal del gimnasio.

Casi la mitad de los socios encuestados para reconocer las necesidades (46,60%) declaró no usar ninguna red social para estar al tanto de las novedades del centro. Por otra parte, Facebook es, con gran diferencia, la red social favorita por los usuarios para seguir sus actividades en su instalación deportiva.

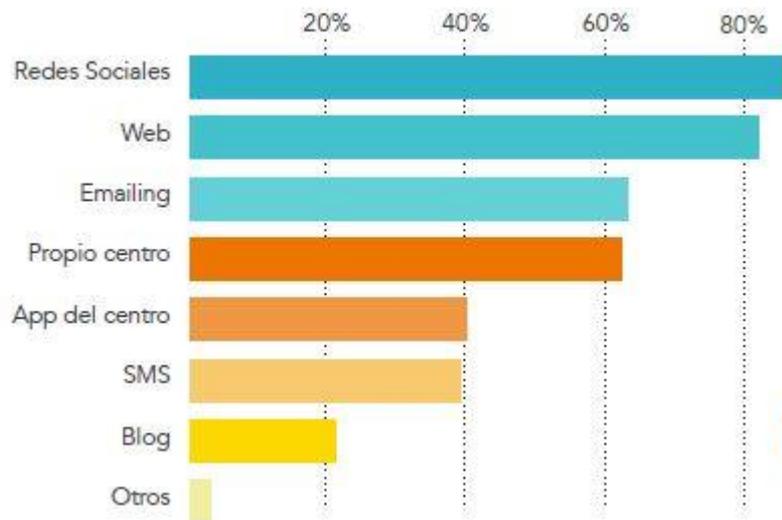


Figura 32: Puntos de contacto de los socios con su club

### **Propuesta 2: Mayor uso de elementos y máquinas en las actividades.**

Introduciendo más material como máquinas y elementos deportivos de uso común y personal en las actividades, se mejora la satisfacción del usuario por las mismas, ya que los elementos y máquinas ayudan a que el ejercicio físico se desarrolle de manera más efectiva, diversa y divertida para el público. A su vez, puede evolucionar en nuevas actividades que requieran el uso de un material propio por el usuario, generando ventas en el establecimiento.

Actualmente se hace uso del material, sin embargo es un uso auxiliar y corre a cuenta del cliente si usar el suyo propio o usar el disponible en el gimnasio.

Otros establecimientos han abierto sus negocios usando esta propuesta como la base de sus ejercicios, con una marca propia, cuyas actividades orbitan alrededor de ciertos elementos de uso común y personal para poder alcanzar sus objetivos. Un claro ejemplo son los gimnasios Curves o los TRX.

### **Propuesta 3: Replanificación de los distribuidores y planificación de compras de productos para su venta.**

En la generación de ideas, muchos conceptos y palabras fueron puestos encima de la mesa, todos, enfocados a los objetivos del A.V. Una de las ideas más creativas fue la de la venta de ropa deportiva, de venta tanto en el mismo establecimiento como en establecimientos de las mismas características.

Al disponer de tienda, las ganancias del negocio aumentan, al aumentar la venta de productos relacionados con la actividad deportiva, y aunque no sea la actividad principal de la empresa, hace aumentar el gasto por cliente un porcentaje interesante como se puede deducir de los datos antes citados de la empresa.

Los costes de compra de productos, al por menor, son bastante elevados, siendo el margen de ganancia bajo en este aspecto. Al introducir esta idea, se pone de relieve que podría cumplir varios objetivos a la vez, reduciendo costes en la compra de material.

### 5.4.2. Agrupación de ideas en alternativas

Exponemos a continuación las alternativas que finalmente consideraremos.

**Alternativa 1:** Implantación de nuevas actividades con rutinas de ejercicios con elementos de uso común y personal.

Un cambio en la organización de las actividades, mejorando sus prestaciones, diversificando y haciéndolas más atractivas y funcionales, puede hacer que el cliente cambie su percepción del negocio, aumentando su valor e interés. Si el cliente además, hace uso de elementos comprados en el centro, se especializa más en la actividad, aumentando su satisfacción al poder contar con las herramientas necesarias para su uso.

**Alternativa 2:** Implantación de una Aplicación Móvil deportiva.

A parte de una buena alimentación y constancia, es necesario una buena planificación para progresar correctamente. Ahí es donde entran en juego las aplicaciones móviles para gimnasios. Hoy existen varias aplicaciones prediseñadas, con posibilidad de cierta personalización según pago, es decir, no es necesario invertir mucho dinero en diseñar una propia, como por ejemplo VirtuaGym.

Se introduce a la par, el concepto de gamificación del entrenamiento, pudiendo ir desbloqueando logros, objetivos y planificando tanto por parte del cliente como por parte de la empresa los objetivos personales. La aplicación podría traer beneficios múltiples ya que engloba muchas funciones que puede cubrir por sí misma.

**Alternativa 3:** Creación de una marca propia de equipamiento deportivo.

Con respecto a qué material, se ha optado por la venta de ropa y elementos deportivos, ya que importar textil de países como India, Pakistán o China, se hace a bajo coste; países punteros en la fabricación de textil, personalizada, eliminando eslabones en la línea de distribución. Pedirle directamente en fábrica o algún distribuidor propio de esos países, alrededor de un 40% de ahorro en coste contando con los gastos de envío, empaquetamiento, etiquetado y prelavado. Lo que implica poder mantener unos márgenes de venta de un 33% al menos; márgenes alineados con los objetivos de aumento por gasto por cliente y ahorro en costes.

Obviamente conlleva sus riesgos al comerciar con países extranjeros en vías de desarrollo, sin embargo muchos de estos países ya trabajan con grandes marcas, y las fábricas crecen como flores, dispuestas a entablar negocios en menor o mayor volumen de negocio.

Grandes centros fitness y clubs ya han optado por esta opción, con vista solo a vender el material para sus propios clientes, sin embargo ésta idea también define la posibilidad de la venta a clientes con centros propios.

## FASE V: EVALUACIÓN DE LAS SOLUCIONES ENCONTRADAS

### 5.4. FASE V: Evaluación de las soluciones encontradas

En este subcapítulo evaluaremos las tres alternativas, junto con la alternativa actual, basándonos en un conjunto de criterios de decisión elegidos por el equipo de trabajo y así determinar el valor total de cada una de ellas y decidir cuál se llevará a cabo finalmente.

#### 5.5.1. Selección de los criterios de evaluación

##### **Criterios funcionales**

- F1: Funcionalidad
- F2: Utilidad
- F3: Estética

##### **Criterios económicos**

- E1: Beneficios/Ventas
- E2: Costes de implantación
- E3: Costes de mantenimiento

##### **Posición frente a la empresa**

- N1: Valor de prestigio operativos de la empresa
- N2: Relación con otros objetivos.

Comenzamos con el proceso de decisión asignando a cada subcriterio su importancia porcentual en su correspondiente criterio:

Subcriterio Funcionales	%import
F1	33,3
F2	33,3
F3	33,3
TOTAL	100

Tabla 5. 8: Importancia relativa de los subcriterios funcionales

Subcriterio Económicos	%import
E1	25
E2	35
E3	40
TOTAL	100

Tabla 5. 9: Importancia relativa de los subcriterios económicos

Subcriterio Pos. Frente a la empresa	%import
N1	60
N2	40
TOTAL	100

Tabla 5. 10: Importancia relativa de los subcriterios posicionamiento frente a la empresa

Ahora le asignamos a los niveles posibles de los subcriterios una escala de puntuación de tal modo que el nivel más importante, desde el punto de vista del objetivo del criterio para el decisor, le corresponda la puntuación más alta, y al menor la más baja, con puntuaciones intermedias para los valores intermedios de los niveles.

Utilizamos una escala de 5, dando cinco puntos al nivel más importante y 0 puntos al nivel nada importante.

Subcriterio F1		Subcriterio F2		Subcriterio F3	
Nivel de Puntos		Nivel de Puntos		Nivel de Puntos	
F11	5	F21	5	F31	5
F12	4	F22	3	F32	0
F13	3	F23	1		
Subcriterio E1		Subcriterio E2		Subcriterio E3	
E11	5	E21	5	E31	5
E12	4	E22	3	E32	4
E13	3	E23	1	E33	1
E14	1				
Subcriterio N1		Subcriterio N2			
N11	5	N21	5		
N12	3	N22	2		
N13	1	N23	0		

Tabla 5. 11: Asignación de niveles a los subcriterios

Ahora, calculamos para las alternativas encontradas el nivel alcanzado de cada una de ellas y en cada subcriterio, lo que permite asignar puntos de cumplimiento de cada alternativa a cada subcriterio, partiendo de las puntuaciones anteriores.

Esto nos permite construir las matrices subcriterios-alternativas, que nos proporciona la contribución total de cada alternativa al criterio examinado.

Tendremos en cuenta cuatro alternativas:

- **Alternativa A:** Sistema actual de actividades, organización y venta de productos
- **Alternativa B:** Implantación de nuevas actividades con rutinas de ejercicios con elementos de uso común y personal.
- **Alternativa C:** Implantación de una aplicación móvil.
- **Alternativa D:** Creación de una marca propia de equipamiento deportivo.

Por tanto:

Sea el criterio F

	A	B	C	D	%
F1	0 0,00	5 1,67	3 1,00	5 1,67	0,33
F2	5 1,67	5 1,67	3 1,00	5 1,67	0,33
F3	0 0,00	0 0,00	5 1,67	5 1,67	0,33
TOTAL	1,67	3,33	3,67	5,00	

Tabla 5. 12: Matriz Criterios Funcionales-Alternativas

Sea el criterio E

	A	B	C	D	%
E1	3 0,75	4 1	1 0,25	5 1,25	0,25
E2	3 1,05	5 1,75	3 1,05	1 0,35	0,35
E3	5 2	4 1,6	2 0,8	1 0,4	0,4
TOTAL	3,8	4,35	2,1	2	

Tabla 5. 13: Matriz Criterios Económicos-Alternativa

Sea el criterio N

	A	B	C	D	%
N1	1 0,6	3 1,8	3 1,8	5 3	0,6
N2	0 0	5 2	2 0,8	2 0,8	0,4
TOTAL	0,6	3,8	2,6	3,8	

Tabla 5. 14: Matriz Criterios Posicionamiento frente a la empresa-Alternativas

Será necesario ahora construir la matriz de decisión final. Para ello asignamos a cada uno de los criterios elegidos, en nuestro caso F, E y N, una importancia porcentual.

El equipo de trabajo le atribuye un peso del 35% al criterio F (Funcional), un 40% al E (Económico) y un 25% al N (Posición frente a la empresa).

	A	B	C	D	%
Criterio Funcional	1,67 0,58	3,33 1,17	3,67 1,28	5,00 1,75	0,35
Criterio Económico	3,8 1,52	4,35 1,74	2,1 0,84	2 0,8	0,4
Criterio Posición.	0,6 0,38	3,8 0,435	2,6 0,21	3,8 0,2	0,25
Valor Total	2,48	3,34	2,33	2,75	10,91
Valor %	22,77	30,63	21,39	25,21	100

Tabla 5. 15: Matriz Criterios Económicos-Alternativas

- Según la matriz de decisión final, el valor de la alternativa B, implantación de nuevas actividades con rutinas de ejercicios con elementos de uso común y personal es la que mayor valor adquiere según los criterios establecidos.

### ***FASE VI: IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA REALIZACIÓN***

#### **5.4. FASE VI: Implantación y seguimiento de la realización.**

##### 5.6.1. Selección de la alternativa a llevar a cabo

Una vez evaluadas las distintas alternativas en base a los criterios establecidos seleccionamos la alternativa de mayor valor que va a ser desarrollada. Se decide por tanto llevar a cabo la alternativa B: implantación de nuevas actividades con elementos de uso común y personal.

##### 5.6.2. Planificación de la implantación

Se ha realizado una planificación para la puesta en marcha de las actuaciones propuestas para el desarrollo de la alternativa elegida, determinando para cada una de ellas el plazo de ejecución, los recursos necesarios para su puesta en marcha y los responsables de su ejecución.

Se han establecido reuniones semanales durante tres meses para reorganizar los horarios, organizar y aumentar el número de elementos y asignar responsabilidades y objetivos para cada uno de los monitores que realizan cada una de las actividades del club.

##### 5.6.3. Corrección de desviaciones y adaptaciones

Para la corrección de posibles desviaciones del resultado del objeto del A.V se ha establecido pequeños cambios en materia de organización para ganar en adaptabilidad e ir analizando los resultados de manera que sigan alineados con el objetivo. Se ha optado, por ejemplo, en no hacer una reorganización e implantación total de la totalidad de las actividades a la vez, sino de escoger una actividad piloto, que muestre lo resultados esperados alineados con el A.V.

Para una correcta corrección, se ha propuesto que el grupo de trabajo colabore en las reuniones de la empresa.

##### 5.6.4. Hacer llegar la información de los logros

Se establece que es necesario hacer llegar los logros a través de informes a todos los miembros de la empresa, y a todos los socios del club informarles cuando el objetivo del A.V esté cumplido, del aumento de números de afiliados, ya que puede por una parte motiva al personal de la empresa, y por otra motiva a los socios a confiar en la elección de su centro.

## 6 RESULTADOS OBTENIDOS

---

En definitiva, con la realización de este proyecto el equipo de trabajo obtuvo los siguientes beneficios:

- ✓ Conocimiento en detalle y de forma ponderada de las necesidades de los clientes en relación a los gimnasios y clubes deportivos.
- ✓ Un aumento en la satisfacción de los clientes:
  - Reorganizando los horarios de las actividades de las clases, aumentando su flexibilidad horaria.
  - Reorganizando los horarios de las actividades de las clases, aumentando la capacidad ergo el espacio disponible para realizarlas.
  - Organizando, aumentando y planificando el uso de material, máquinas y elementos de uso común y personal usado en las actividades, haciendo que los monitores puedan planificar mejor los objetivos por actividad y socio.
- ✓ Un aumento en el gasto por cliente:
  - La inclusión de material propio en las clases, genera un aumento del gasto en material por cliente.
  - El aumento de flexibilidad horaria y su capacidad, incrementa la posibilidad de que el número medio de actividades realizadas por el cliente, aumento, generando un gasto porcentual mayor por cliente en su cuota.
  - El aumento de la satisfacción del cliente puede hacer plantearse al gimnasio, subir las cuotas de inscripción acorde a la mejora de la prestación de los servicios
- ✓ Una mejora en la cuenta de resultados:
  - La planificación sobre compras de nuevos elementos de uso para la realización de las actividades, provoca un replanteamiento de nuevos distribuidores a mejor precio por aumento en las cantidades, disminuyendo los costes directos aplicados por actividad.
- ✓ Fomento de la innovación y la creatividad en el Equipo de Trabajo.
- ✓ Motivación del Equipo de Trabajo



## 7 BIBLIOGRAFÍA

---

### ➤ Libros

Instituto Andaluz de Tecnología (IAT). *Innovación en las pymes. Cuatro modelos, cuatro soluciones*. España, 2008.

Instituto Andaluz de Tecnología (IAT). *Capacitación para la aplicación de la metodología de Análisis del Valor*. España, 2003.

Instituto Tecnológico de Galicia (ITG). *Valor en Galicia*. España 2008

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). *Perspectivas España 2017*. España, 2017.

Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA). *Guía para la Creación de Empresas*. España, 2017.

Universidad de Sevilla. *Aplicación de la Metodología de Análisis de Valor para el Diseño de Un Nuevo Producto*. España 2015.

### ➤ Sitios web

Ministerio de Economía. Cifras Pyme. [Consulta: 2018]

Disponible en:

<http://www.ipyme.org/esES/publicaciones/Paginas/estadisticaspyme.aspx>

Palco 23. *Fitness*. [Consulta: 2018] Disponible en:

<https://www.palco23.com/fitness.html>

DIRCE. *Resultados por Comunidades autónomas*. [Consulta: 2018]

Disponible en:

<http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>

Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. *Estadísticas*. [Consulta: 2018]

Disponible en:

<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/temas/index-est.htm>

KMPG. *Insights*. [Consulta: 2018] Disponible en:

<https://home.kpmg.com/es/es/home/tendencias.html>

CEOE. *Informes*. [Consulta: Noviembre 2018] Disponible en:

<https://www.ceoe.es/es/informes>

CEA Empresas. *Proyectos*. [Consulta: 2018] Disponible en:

<https://masempresas.cea.es/informacion-del-proyecto/>

El Economista. *Empresas y Finanzas*. [Consulta: 2018] Disponible en:

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/>

Deloitte. *Barómetro de Empresas*. [Consulta: 2018] Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/II-Informe-de-impacto-social-una-radiografia-del-valor-real-de-las-empresas.html>

Consejo Superior de Deportes. *Manuales de Recomendaciones técnicas en instalaciones Deportivas*. [Consulta: 2018]  
Disponible en:  
<http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/manuales-de-recomendaciones-tecnicas/>

Europe Active. *EU Projects*. [Consulta: 2018]  
Disponible en: <http://www.europeactive-euaffairs.eu/>

Life Fitness. *Zoom Mercado*. [Consulta: 2018]  
Disponible en: [www.lifefitness.es/zoommercado2018](http://www.lifefitness.es/zoommercado2018)

Survio. *Encuestas*. [Consulta: 2018]  
Disponible en: <https://my.survio.com/>

SurveyMonkey. *Encuestas*. [Consulta: 2018]  
Disponible en: [https://es.surveymonkey.com/user/sign-in/?ep=%2Fcreate%2F%3Fut\\_source%3Ddashboard\\_ribbon\\_create](https://es.surveymonkey.com/user/sign-in/?ep=%2Fcreate%2F%3Fut_source%3Ddashboard_ribbon_create)

# ANEXO 1

---

## Servicios Valorables en una Escuela Deportiva o Gimnasio (Clientes)

*Encuesta para la innovación y el desarrollo de actividades deportivas*

1. Díganos, primero, en qué rango de edad se encuentra:

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- 18-24 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- 55-64 años
- 65-74 años

2. Valore las siguientes características o cualidades que más le satisfacen como cliente en una escuela deportiva o gimnasio.

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta en cada FILA*

	Muy poco importante	Poco importante	Indiferente	Bastante Importante	Muy importante
Precios bajos	<input type="radio"/>				
Buenas ofertas y promociones	<input type="radio"/>				
Buen trato profesional y personal	<input type="radio"/>				
Amplitud instalaciones	<input type="radio"/>				
Buen vestuario	<input type="radio"/>				
Decoración y estética	<input type="radio"/>				
Limpieza y mantenimiento	<input type="radio"/>				
Proximidad a vivienda o trabajo	<input type="radio"/>				
Horario flexible	<input type="radio"/>				
Variedad en actividades deportivas	<input type="radio"/>				

	Muy poco importante	Poco importante	Indiferente	Bastante Importante	Muy importante
Calidad en actividades deportivas	<input type="radio"/>				
Extras: nutrición y salud, seguro deportivo...	<input type="radio"/>				
Extras: equipación deportiva, bar, merchandising...	<input type="radio"/>				
Información al usuario sobre actividades, eventos, etc..	<input type="radio"/>				
Buena Red Social, Página Web, Instagram...	<input type="radio"/>				
Tiene aplicación móvil (App)	<input type="radio"/>				

## Servicios Valorables en una Escuela Deportiva o Gimnasio (Profesionales)

Encuesta para la innovación y el desarrollo de actividades deportivas

### 1. Tipo de encuestado profesional:

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Instructor
- Equipo de Trabajo

### 2. Valore las siguientes características o cualidades que más le satisfacen como cliente en una escuela deportiva o gimnasio.

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta en cada FILA*

	Muy poco importante	Poco importante	Indiferente	Bastante Importante	Muy importante
Precios bajos	<input type="radio"/>				
Buenas ofertas y promociones	<input type="radio"/>				
Buen trato profesional y personal	<input type="radio"/>				
Amplitud instalaciones	<input type="radio"/>				
Buen vestuario	<input type="radio"/>				
Decoración y estética	<input type="radio"/>				
Limpieza y mantenimiento	<input type="radio"/>				
Proximidad a vivienda o trabajo	<input type="radio"/>				
Horario flexible	<input type="radio"/>				
Variedad en actividades deportivas	<input type="radio"/>				

## Servicios Valorables en una Escuela Deportiva o Gimnasio (Clientes)

	Muy poco importante	Poco importante	Indiferente	Bastante Importante	Muy importante
Calidad en actividades deportivas	<input type="radio"/>				
Extras: nutrición y salud, seguro deportivo...	<input type="radio"/>				
Extras: equipación deportiva, bar, merchandising...	<input type="radio"/>				
Información al usuario sobre actividades, eventos, etc..	<input type="radio"/>				
Buena Red Social, Página Web, Instagram...	<input type="radio"/>				
Tiene aplicación móvil (App)	<input type="radio"/>				

## Valoración de Las Fuentes de Información

Proyecto de Análisis de Valor

### 1. A que tipo de sector profesional pertenece

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

- Instructor
- Equipo de Trabajo

### 2. ¿Cuánto de importante es UNA ENCUESTA para conocer las necesidades de?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta en cada fila 1=Muy poco Importante , 5= Muy importante*

	1	2	3	4	5
Alumnos nuevos	<input type="radio"/>				
Alumnos fidelizados	<input type="radio"/>				
Padres de alumnos	<input type="radio"/>				

### 3. ¿Cuánto de importante es LA OPINIÓN DEL INSTRUCTOR O MONITOR para conocer las necesidades de?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta en cada fila 1=Muy poco Importante , 5= Muy importante*

	1	2	3	4	5
Alumnos nuevos	<input type="radio"/>				
Alumnos fidelizados	<input type="radio"/>				
Padres de alumnos	<input type="radio"/>				

### 4. ¿Cuánto de importante es LOS CONOCIMIENTOS DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA para conocer las necesidades de?

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta en cada fila 1=Muy poco Importante , 5= Muy importante*

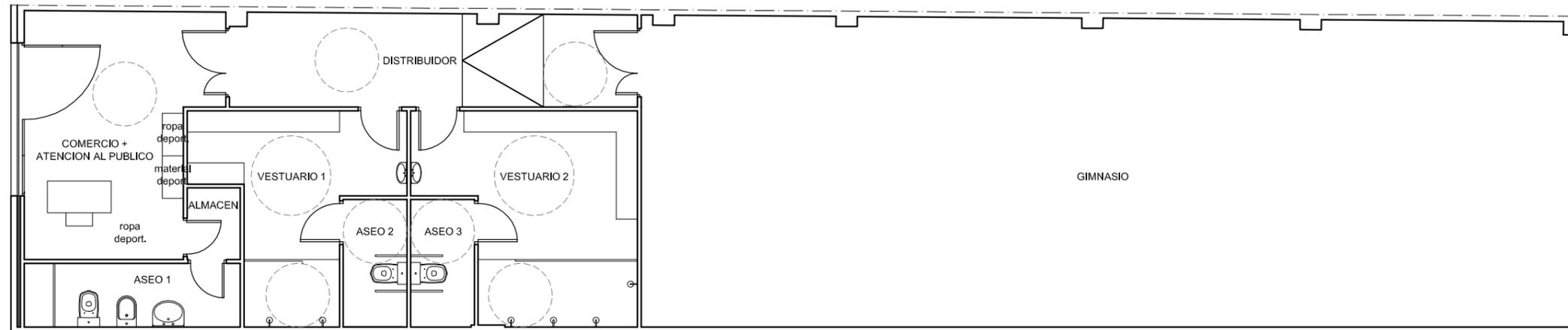
	1	2	3	4	5
Alumnos nuevos	<input type="radio"/>				

---

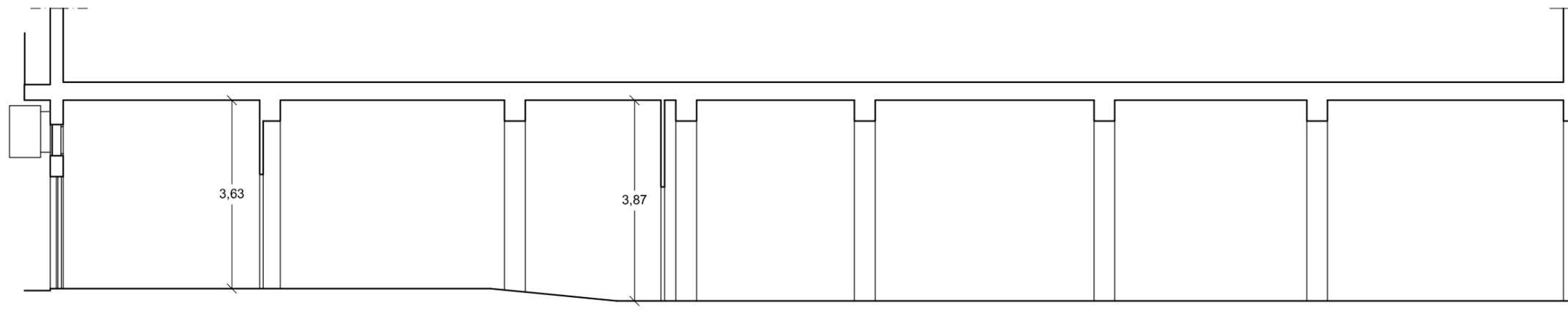
Alumnos fidelizados

---

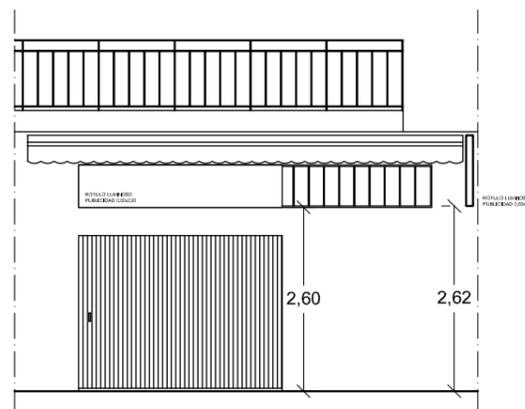
Padres de alumnos



PLANTA



SECCION



ALZADO

CUADRO DE SUPERFICIES	Superficies
Comercio y atención al público	15,45 m <sup>2</sup>
Distribuidor	13,44 m <sup>2</sup>
Almacén	1,35 m <sup>2</sup>
Vestuario 1	10,83 m <sup>2</sup>
Vestuario 2	14,22 m <sup>2</sup>
Gimnasio	101,69 m <sup>2</sup>
Aseo 1	4,88 m <sup>2</sup>
Aseo 2	2,88 m <sup>2</sup>
Aseo 3	2,88 m <sup>2</sup>
<b>TOTAL superficie útil</b>	<b>164,74 m<sup>2</sup></b>
<b>TOTAL superficie construida</b>	<b>178,38 m<sup>2</sup></b>

COTAS EN METROS

TITULO: <b>DISTRIBUCION</b>		PROYECTO TECNICO PARA GIMNASIO YONG MU DOYANG EN CALLE PADRE MENDEZ CASARIEGO, 19 41003 SEVILLA	
TECNICO:  ANDRÉS TREVILLA GARCÍA	PROMOTOR:  JAVIER ROMERO ALONSO	URARQUITECTOS - tlf: 667550527 ~ www.urarquitectos.es ~ info@urararquitectos.es	FECHA: AGO.2015
		ESCALA: 1 : 100	PLANO N°: 4