



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
2013-2014**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**LAS FRANQUICIAS EN ENTORNOS  
COMPETITIVOS**

***“FRANCHISES IN COMPETITIVE  
ENVIRONMENTS”***

ÁNGELA PÉREZ TORRES

LUIS VELLIDO ESCUDERO

06/10/2014

## ÍNDICE

<b>1. Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Visión, misión y valores de la empresa</b>	<b>6</b>
3.1.- Misión.....	6
3.2.- Visión.....	6
3.3.- Valores.....	6
3.3.1.- Valores corporativos	
<b>4. Análisis externo.....</b>	<b>7</b>
4.1.- Delimitación del mercado de referencia.....	7
4.2.- Análisis del macro-entorno.....	7
4.2.1.- Entorno económico	
4.2.2.- Entorno demográfico	
4.2.3.- Entorno socio-cultural	
4.3.- Análisis del micro-entorno.....	10
4.3.1.- Análisis del sector	
4.3.2.- La competencia	
4.3.3.- Análisis de los clientes	
4.3.4.- Análisis de los proveedores	
<b>5. Análisis interno.....</b>	<b>14</b>
5.1.- Recursos y capacidades.....	14
5.1.1.- Recursos tangibles	
5.1.2.- Recursos intangibles	
5.1.3.- Capacidades	
5.2.- Organigrama de la empresa.....	15
5.3.- Análisis Dafo.....	16
5.3.1.- Fortalezas	
5.3.2.- Debilidades	
5.3.3.- Amenazas	
5.3.4.- Oportunidades	
<b>6. Definición de estrategias y programas de marketing.....</b>	<b>19</b>
6.1.- Objetivos estratégicos.....	19
6.2.- Definición de las estrategias de marketing.....	20
6.2.1.- Estrategia según la ventaja competitiva	
6.2.2.- Estrategia de crecimiento	
6.3.- Segmentación y posicionamiento.....	23
6.3.1.- Proceso de segmentación	
<b>7. Plan de acción (marketing operativo)</b>	<b>27</b>
7.1.- Plan de producto.....	27
7.1.1.- Atributos del servicio	
7.1.2.- La marca	
7.1.3.- Ciclo de vida	
7.2.- Plan de precios.....	30
7.3.- Plan de distribución.....	32
7.4.- Plan de comunicación.....	33
7.4.1 Publicidad exterior	
7.4.2 Internet	
<b>8. Conclusiones.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO I.- Encuesta.....</b>	<b>37</b>
<b>9. Bibliografía.....</b>	<b>40</b>

## 1. RESUMEN

El fin de este proyecto era encontrar un segmento de mercado y dentro de éste un nicho de mercado que actualmente no estuviera ocupado, es decir, un grupo de personas con características homogéneas en cuanto a sus deseos y necesidades y las cuales aún no hubieran sido satisfechas por ninguna empresa.

Tras realizar una investigación encontré un informe realizado por Valgo Fitness & Sport Management con datos actualizados con fecha de enero de 2014, en el cual se mostraban los gimnasios y centros low-cost que existen actualmente en España.

El informe muestra como se ha pasado de no existir ningún centro low-cost hasta finales del 2010, y en tan sólo 3 años han pasado a ser 34 empresas privadas, es decir, la oferta está aumentando constantemente.

Hay que destacar también del informe que 5 de las grandes cadenas de franquicias aglutinan el 60% del mercado, es decir, en éste mercado la mejor opción de modelo de negocio son las franquicias.

Tras leer éste informe observé que en Cantabria sólo existía un gimnasio low-cost, Imagym SportClub, el cual fue inaugurado en julio de 2013.

Tras el éxito conseguido en su primer año debido a que la afluencia de socios ha sido masiva, llegué a la conclusión de que por sus características y por su modelo de negocio, era una buena idea crear una cadena de franquicias de éste gimnasio.

Para crear la primera franquicia es necesario tener un plan de negocio que conste de un plan técnico, un plan financiero y un plan de marketing.

En éste proyecto se ha profundizado en cómo sería el plan de marketing de Imagym SportClub, realizando un análisis interno y externo a la empresa, definiendo las estrategias y programas de marketing y finalmente creando un plan de acción (precio, producto, distribución y comunicación).

*The aim of this project was to find a segment market and within this, a market niche that was not currently occupied, namely, a group of people with homogeneous characteristics in terms of their wishes and needs, which had not yet been satisfied by any company.*

*After investigation I found a report by Valgo Fitness & Sport Management with data updated with date of January 2014, this report shows gymnasiums low cost that there are currently in Spain.*

*Report shows how the situation has changed since until the end of 2010 there weren't any gym low cost in Spain, and in only 3 years there are 34 private companies, namely, the supply is increasing constantly.*

*Other important information in the report is that 5 of the large franchise chains have got 60% of the market, i.e. in this situation the best choice of business model are the franchises.*

*After reading this report I saw that in Cantabria there was only one low cost gym, Imagym SportClub, which was inaugurated in July 2013.*

*After the success achieved in his first year as a result of the influx of members, I came to the conclusion that by its characteristics and its business model, this gym was a good idea to create a chain of franchises.*

*To create the first franchise is necessary to have a business plan that consists of a technical plan, a financial plan and a marketing plan.*

*In this project has deepened in how it would be the marketing plan of Imagym SportClub, I have done an internal and external analysis of the company, I have defined the strategies and marketing programs, and finally I have create a plan of action (price, product, place and promotion).*

## 2. INTRODUCCIÓN

El objetivo del siguiente trabajo fin de grado es intentar establecer una nueva franquicia en el mercado y definir cuál es el plan de marketing a seguir hasta su puesta en marcha teniendo en cuenta al resto de competencia, los gustos y necesidades de los consumidores, las capacidades y recursos de la propia empresa y las fortalezas y debilidades de la misma.

Para ello se ha seleccionado el gimnasio ImaGym Santander Sportclub, ya que es un negocio que desde su apertura en julio de 2013, ha tenido una afluencia de socios masiva y constante.

Durante años, varios profesionales relacionados con el sector estuvieron observando los aspectos positivos y negativos de los centros deportivos establecidos en Cantabria, y, una vez que tuvieron claro lo que funcionaba, intentaron aplicarlo al momento social y económico en el que se encuentra la sociedad. Así nació Imagym, un club con medios de la mayor calidad, pero low-cost.

Se trata de un gimnasio cuyas características hacen que sea fácil su expansión ya sea como negocios propios o a través de franquicias.

Es un negocio relativamente pequeño, unos 1500 m<sup>2</sup>, repartidos en cuatro grandes salas una destinada al entrenamiento de la fuerza; otra dirigida a la tonificación exclusivamente de mujeres; una tercera pensada para actividades en grupo dirigidas; y una zona de entrenamiento cardiovascular

La clave para ofrecer una cuota mensual tan baja, 19,90 euros más IVA, radica en dar al socio únicamente lo que demanda y necesita. Por ello Imagym optó por prescindir de spa, piscina, sauna y similares, y apostó de lleno por maquinaria de última generación de alta gama, personal cualificado, un trato personalizado y un asesoramiento deportivo completo.

Además de las características propias del gimnasio y su precio, crear una franquicia de un centro deportivo es una buena idea ya que la gente sigue destinando parte de sus ahorros a la salud, a estar en forma, y esto explica que las instalaciones de mayores dimensiones se estén manteniendo aún en la actual coyuntura.

Imagym llegó a Cantabria como una alternativa a bajo coste, lo que encaja a la perfección, porque son los pequeños centros los que están perdiendo más socios, y, a cambio de cuotas inferiores, éste gimnasio puede ofrecer más servicios que ellos.



## **3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA**

### **3.1.- MISIÓN**

“Mejorar la calidad de vida de nuestros asociados a través de la práctica de la actividad física, en un centro deportivo de alta calidad y al mejor precio”.

Los objetivos están basados en ofrecer una oferta de servicios deportivos de alta calidad en unas modernas instalaciones y con un trato de excelencia, a través de una tarifa asequible para todas las circunstancias.

Con esta idea, intentan acercarse a todos los sectores de la población para que puedan acceder a este tipo de servicios, independientemente de su sexo, edad o cultura.

### **3.2.- VISIÓN**

“Ser referente en centros de fitness de Cantabria”.

Ser la primera empresa cántabra de franquicias en el sector de los gimnasios de bajo coste, proporcionando al cliente el mejor servicio al mejor precio.

Ser la enseña de referencia en el sector de los gimnasios de bajo coste, bajo la cual tanto propietarios como clientes se sientan plenamente satisfechos en un entorno de seguridad y bienestar, madurez profesional y garantía de satisfacción total.

### **3.3.- VALORES**

“Nuestro mejor valor, es nuestro asociado”.

Son la columna vertebral y el reflejo de la identidad de nuestra empresa en cada una de las personas que la integran. Lo que les constituye, lo que les motiva.

#### **3.3.1.- Valores corporativos**

- Conducta ética y responsable.
- Orientación al cliente.
- Calidad de servicio.
- Liderazgo y coherencia.
- Compromiso, esfuerzo e implicación.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo profesional.
- Igualdad.
- Protección del medioambiente.

## 4. ANÁLISIS EXTERNO

### 4.1.- DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Tras la realización de la investigación de mercados, y filtrar sus resultados se ha llegado a la conclusión de que el nuevo gimnasio low-cost ImaGym SportClub tiene como mercado de referencia personas con edades comprendidas entre los 21 y 50 años de edad, con ganas de cuidarse o sentirse bien, y personas con rentas bajas o aquellas que no están dispuestas a pagar tarifas muy altas por servicios que no usan habitualmente.

### 4.2.- ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

En este análisis se estudia y analiza todo el macro-entorno que afecta a la empresa, es decir, todos aquellos factores que están fuera del control de la misma, pese a que sí le afectan.

#### 4.2.1.- Entorno económico

En este apartado se hace referencia a las variables que afectan a los centros deportivos en el aspecto económico y financiero.

##### **Producto interior bruto (PIB)**

Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, generalmente un año.

Como se muestra en el gráfico, el PIB de España ha aumentado durante el año 2014 tras dos años de caídas consecutivas con tasas negativas. Sin embargo, en Cantabria la caída fue más significativa en el año 2012 y la recuperación ha sido un poco más lenta hasta el 2014.



4.2.1 Producto interior bruto. PIB. ICANE

##### **Encuesta de población activa (EPA).**

Se trata de una investigación continua y de periodicidad trimestral dirigida a las familias, cuya finalidad principal es obtener datos de la fuerza de trabajo y de sus

diversas categorías (ocupados, parados), así como de la población ajena al mercado laboral (inactivos).

Como se muestra en el gráfico siguiente, la tasa actual de parados en España es de un 24.47%. Sin embargo la tasa de paro existente en Cantabria es algo inferior, casi un 20%, y esto es un valor bastante alto para una comunidad donde hay poca industria.

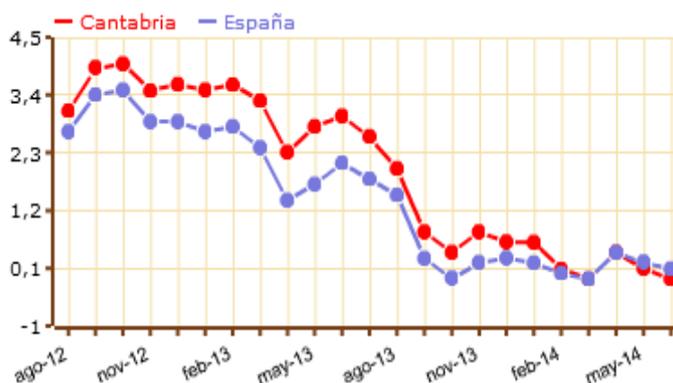


**4.2.2 Encuesta de población activa.EPA. Tasa de paro (%). ICANE**

### **Índice de precios de consumo. (IPC)**

El IPC o Índice de precios de consumo es una de las variables que más afecta a la economía personal. Mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios de la sociedad española. Es por tanto una medida muy importante para conocer en qué proporción están subiendo los productos que habitualmente se consumen y así poder contrastar si los salarios lo están haciendo de la misma forma.

El IPC ha ido disminuyendo de forma constante a lo largo de los años y prácticamente en la misma medida tanto España como Cantabria hasta llegar a valores negativos. Esto nos sitúa en ser el tercer país de la eurozona con el IPC más bajo.



**4.2.3 Índice de precio de consumo. (IPC). ICANE.**

### **Renta media por persona y hogar.**

Actualmente la renta media por persona ha ido disminuyendo de forma constante. Teniendo en cuenta los datos del último año, Cantabria se sitúa por debajo

de la media española en 688 euros anuales. Es decir, en Cantabria la renta media mensual por persona sería de unos 820€, lo cual es una cantidad muy baja que hay que tener en cuenta a la hora de establecer las tarifas del gimnasio.

Este es uno de los motivos principales de la necesidad de gimnasios low-cost en Cantabria.

Zona geográfica				
Cantabria		España		
Renta anual neta media		Renta anual neta media		
Renta media por hogar	Renta media por persona	Renta media por hogar	Renta media por persona	
Variables	Variables	Variables	Variables	
Años	Valor	Valor	Valor	Valor
2013	24.188	9.843	26.775	10.531

#### 4.2.4 Renta media por hogar y persona. 2013. ICANE.

#### 4.2.2.- Entorno demográfico

En este apartado se hace referencia a las características más relevantes de la población de interés.

En la tabla siguiente se muestra la evolución en los últimos años de la población cántabra. Como se ve en el año 2014 población total es 588.568 habitantes de los cuales un 48.56% son mayores de 45 años.

Este es otro factor a tener en cuenta debido a que el mercado de referencia son personas entre los 21 y 50 años y esto supone un 35% de la población.

Sexo					
+ Ambos sexos					
Grandes grupos de edad					
-Total	De 0 a 15 años	De 16 a 44 años	De 45 a 64 años	De 65 y más años	
Variables	Variables	Variables	Variables	Variables	
Años	Habitantes	Habitantes	Habitantes	Habitantes	Habitantes
2010	592.250	81.650	239.809	161.226	109.565
2011	593.121	82.842	235.242	163.912	111.125
2012	593.861	84.070	230.515	166.499	112.777
2013	591.888	84.476	224.710	168.349	114.353
2014	588.568	84.519	218.200	169.244	116.605

#### 4.2.5 Población de Cantabria por sexo y grupos de edad. ICANE.

#### 4.2.3 Entorno socio-cultural

En los últimos años ha ido creciendo de manera exponencial la necesidad y la obsesión de la personas por el cuidado personal y por el físico. Este es el factor más importante a tener en cuenta ya que debido a este culto por la imagen, por la salud y

el bienestar las personas siguen destinando parte de su presupuesto mensual a este tipo de actividades a pesar de la situación económica actual.

### 4.3.- ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

#### 4.3.1.- Análisis del sector

El creciente interés por la salud y la cultura del cuerpo ha alcanzado en España en los últimos años unas altas cifras en cuota de mercado y en volumen de negocio.

Los datos de este mercado proporcionan una cifra de más de 4.000 gimnasios privados, según fuentes de la Federación Nacional de Empresarios de Gimnasios, incluidos centros de fitness –ejercicios de musculación y cardiovasculares- y otras actividades físicas, en toda España.

El número de practicantes habituales de actividades deportivas supera los 8.000.000 de individuos, de los cuales 6.000.000 son socios de instalaciones (instalaciones públicas, gimnasios, etc.). Esto supone alrededor del 20% del total de la población adulta de España. Además la tendencia es hacia un aumento.

Actualmente en toda España, a pesar de la crisis, las subidas de IVA, la competencia... hay otra burbuja, pero en este caso es la burbuja del mercado low cost. Están aumentando a gran velocidad en todas las provincias los negocios con tarifas a bajo coste y se están haciendo con la mayoría de la cuota de mercado. Sin embargo, en Cantabria en este momento sólo existe un centro deportivo low cost: Imagym SportClub.

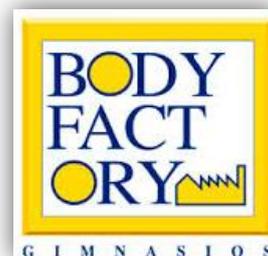
Esto supone que ahora mismo en Cantabria existe un nicho de mercado, es decir la gente está demandando gimnasios donde practicar deporte sin pagar altas cuotas y pagar sólo por aquello que usan. Es el momento de abrir una franquicia y comenzar a expandirse por Cantabria.

#### 4.3.2.- La competencia

A continuación se van a nombrar los principales gimnasios y centros deportivos de Santander que tienen mayor cuota de mercado. No se tendrá en cuenta los pequeños centros y gimnasios debido a que no son la competencia que más influyen en la estrategia del ImaGym SportClub.

##### **Body factory**

Es una compañía española, constituida en diciembre del año 1991, y dedicada a la gestión de gimnasios e instalaciones deportivas. Unos años después de su creación, en 1996, su fundador, Ángel Luis García Balcones, tomó la decisión de desarrollar y expandir la compañía a través del régimen de la franquicia.



Actualmente cuenta con un total de 37 centros abiertos en España, y 3 centros en el extranjero, concretamente en Argentina e Italia. Se ha consolidado como la primera y más importante cadena española del sector del fitness.

### ***Marisma Wellness Center***

El club deportivo La Marisma es un centro con un tamaño considerable, disponiendo con más de 10.300 metros cuadrados de instalaciones deportivas destinadas a la salud, el ocio y el deporte. Fue inaugurado en abril del año 2000, siendo unos de los primeros grandes centros deportivos en Santander.



Es de destacar su extensa zona acuática que cuenta con más de 3.500 metros cuadrados, por lo que ofrece la mayor lámina de agua climatizada de Cantabria y una de las mayores de España.

### ***GO fit Santander***

Es la última gran apertura de Santander, ya que antes de su inauguración ya contaba con más de 6000 socios. Se trata de un centro deportivo con una superficie de 23.000 metros cuadrados repartidos en cinco salas para actividades colectivas, siete pistas de pádel, dos piscinas interiores, circuito hidrotermal... Además tiene una gran oferta de clases colectivas con más de 175 a la semana y otras específicas para los más pequeños: GO fit KIDS.



### ***Escuela deportiva Orlando***

Se encuentra situado también en Santander y tiene una superficie casi de 1.700 metros cuadrados en los cuales se pueden encontrar todas las alternativa para mantenerte en forma. Dispone de sala de aeróbicos y cardiovascular, sala de musculación, piscina, pistas de pádel y squash...Una gran desventaja de este gimnasio es su localización ya que no dispone de de parking gratuito para socios ni fácil aparcamiento en el exterior.



**4.3.2.1- Fortalezas y debilidades de la competencia**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>BODY FACTORY</b>	1ª en el sector fitness Fácil aparcamiento Experiencia Personal muy cualificado Maquinaria de alta calidad Escuela Guardería	Tarifas muy elevadas Elitista
<b>MARISMA</b>	Experiencia Gran número de clases colectivas Gran zona acuática Spa Abierto de lunes a domingo	Tarifas estándar
<b>GO FIT</b>	Gran superficie Instalaciones nuevas Gran número clases colectivas Piscina exterior Abierto de lunes a domingo Fácil aparcamiento	Tarifa libre 24 horas y tarifas para asistir por la mañana o por la tarde.
<b>ORLANDO</b>	Instalaciones antiguas Pocas clases colectivas Maquinaria antigua Superficie inferior	Difícil aparcamiento Parking de pago

**4.3.3.- Análisis de los clientes**

La primera parte de la encuesta tenía por objetivo conocer las características de los clientes actuales y potenciales. La investigación se ha realizado a pie de calle y en el centro ImaGym situado en Santa Cruz de Bezana preguntando a sus socios.

Como resultado se ha obtenido que casi el 55% han sido mujeres frente al 45% de hombres. Concretamente, el 66.8% tenían entre 21 y 40 años, destacando que el 23.5% fueron mujeres de entre 21 y 30 años y el 17.7% hombres de dicha franja de edad.

Otra de la preguntas hace referencia a la experiencia del clientes con otro centro fitness y como resultado se obtuvo que el 79.5% si habían probado otras instalaciones con lo que los clientes potenciales no son principiantes.

Por último en ésta primera parte se preguntó por su permanencia en los centros deportivos y como resultado se obtuvo que el 43.6% ha estado o llevaba menos de 6 meses y un 72.2% menos de un año. Además el 39.5% de las mujeres y el 32.7% de los hombres afirmaron estar como clientes menos de un año.

Como conclusión a éste apartado se puede decir que los clientes actuales y potenciales son en su mayoría hombres y mujeres entre 21 y 50 años, la gran mayoría ha tenido experiencias anteriores en otros centros y por norma general no son fieles ya que tan solo un 5.9% han estado en otros centros más de dos años.

#### 4.3.4.- Análisis de los proveedores

Tras realizar un análisis de los diferentes proveedores conocidos en el mercado se han seleccionado los cuatro que se muestran en la tabla inferior. Esto ha sido debido a que el conjunto de sus condiciones como la garantía, el precio, servicio reparación, forma de pago han sido los mejores.

Finalmente, los proveedores que se han tenido en cuenta y se han seleccionado para acondicionar el gimnasio en lo referido a maquinaria de musculación, maquinaria de aeróbicos, maquinarias cardiovasculares y material de apoyo para las clases colectivas han sido los siguientes:

Nombre	Dirección web	Logotipo
TECNOSPORT	<a href="http://www.tecnosport.es">www.tecnosport.es</a>	
CYBEX	<a href="http://www.ecybex.com">www.ecybex.com</a>	
BH FITNESS	<a href="http://www.bhfitness.es">www.bhfitness.es</a>	
KEISER	<a href="http://www.keiser.com">www.keiser.com</a>	

##### 4.3.1 Tabla de proveedores

## 5. ANÁLISIS INTERNO

### 5.1 RECURSOS Y CAPACIDADES

#### 5.1.1.- Recursos tangibles

##### ***Instalaciones físicas***

El gimnasio tiene una superficie media de 1.500 metros cuadrados repartidos en cuatro grandes salas una destinada al entrenamiento de la fuerza; otra dirigida a la tonificación exclusivamente de mujeres; una tercera pensada para actividades en grupo dirigidas; y una zona de entrenamiento cardiovascular

##### ***Equipos***

La maquinaria y los equipos instalados en el centro son de última generación, con una alta calidad y de marcas con gran notoriedad en el mercado.

##### ***Recursos económico-financieros***

Los recursos económicos y financieros se obtienen a través de un préstamo bancario a largo plazo con el banco Santander.

##### ***Personal (cualificado)***

Imagym se caracteriza por tener unos recursos humanos altamente cualificados, titulados y con experiencia. Además tienen relaciones muy cercanas con los socios pudiendo así tener prácticamente un entrenamiento personalizado.

#### 5.1.2.- Recursos intangibles

##### ***Notoriedad***

Desde su primera apertura en julio de 2013 debido a su exquisito trato al cliente, su atención tan personalizada y sus tarifas de inscripción tan bajas se ha ido haciendo un hueco en el mercado y gracias al boca-boca ha ido aumentando su notoriedad de forma constante

##### ***Cualificación de los empleados***

Todos los empleados están altamente cualificados con estudios mínimos de grado superior: desde monitor deportivo, coach, profesor gimnasia, etc. Además todos ellos deberán haber realizado algún curso mediante los cuales se hayan especializado en una rama deportiva.

### 5.1.3.- Capacidades

#### **Innovación**

Imagym está constantemente intentando innovar para poder ofrecer algo más que la competencia. Para ello, por ejemplo realiza de forma constante salidas con un gran número de socios para pasar el día en Cabárceno montando en bicicleta o subida a Peña Cabarga practicando running, etc.

#### **Mejora continua**

Es uno de los valores de la empresa ya que intentan mejorar continuamente. Los entrenadores se actualizan constantemente de las novedades y mejoras del mercado, están al día.

#### **Comunicación**

Imagym tiene mucha presencia en las redes sociales como Facebook y Twitter, además suelen estar de manera constante con mensajes activos donde los monitores contestan o hablan de sus experiencias en el día o mensajes de motivación para los socios.

Por otro lado, tienen mucha presencia en actos solidarios o benéficos lo que hace que se den a conocer a un mayor público potencial. Incluso hacen fiestas o acontecimientos propios los cuales suelen tener bastante repercusión social.

## 5.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A continuación se muestra el organigrama actual del centro Imagym situado en Santa Cruz de Bezana. El organigrama del siguiente centro que se abra tendrá la misma estructura y el mismo número de monitores, lo único que cambiaría es que en este organigrama aparecería el franquiciado y el franquiciador.



## 5.3 ANÁLISIS DAFO

### 5.3.1.- Fortalezas

#### ***Cualificación del personal***

El personal del centro está altamente cualificado con el título otorgado por el INEF, titulado superior en educación física, y a su vez cada uno de ellos está especializado en un área diferente. Además todos ellos tienen una experiencia mínima en el sector de 3 años

#### ***Comodidades***

Cada una de sus salas están específicamente diseñadas para realizar cada actividad donde cuenta con suelo de madera flotante, que están especialmente diseñadas para realizar actividades de impacto. Además las salas cuentan con aislantes de sonido, lo cual permite que la música no influya en el desarrollo de otras actividades.

#### ***Tarifas low-cost***

Es el primer gimnasio low-cost de Cantabria. Su tarifa estándar es de 19.90€ más IVA al mes. Ésta es la mayor fortaleza que tiene el centro ya que la mayoría los clientes van atraídos por su magnífico precio, ya que muchos sólo quieren pagar por aquello que utilizan.

### 5.3.2.- Debilidades

#### ***La ubicación***

El primer centro Imagym se encuentra fuera del centro de Santander, en la periferia, Bezana. A él sólo se puede acceder en coche o andando si vives en los alrededores. Como consecuencia es muy posible la pérdida de potenciales clientes por no existir medios de transporte cercanos.

#### ***Horarios no flexibles***

Una debilidad importante es el horario del centro ya que es muy reducido en comparación con el de la competencia. Su horario actual es el siguiente: de lunes a viernes de 8.30 a 22.00 horas, excepto los viernes que sólo abren hasta las 21.00 horas, sábados de 10.00 a 14.00 h y domingos de 10.30 a 13.30.

#### ***Falta de publicidad***

Los elevados costes que suponen invertir en publicidad, hace que Imagym tenga que prescindir de ellos. Por este motivo, actualmente sólo tienen publicidad a través de las redes sociales como Facebook o Twitter y a través de su página web.

### ***Escasa gama de servicios***

Imagym sólo tiene actividades e instalaciones para realizar fitness. Como ya se ha mencionado anteriormente, consta sólo de cuatro salas una para tonificación muscular, sala de entrenamiento cardiovascular, sala de musculación y una última sala donde se realizan actividades dirigidas.

Además, sus actividades grupales se clasifican en cuatro grande bloques que las agrupan por metodología y objetivos: dancym, boxym, spinym y powerym. Esto puede suponer también una pérdida de clientes ya que algunos buscan otro tipo de actividades como yoga, zuma, baile moderno, etc.

### **5.3.3.- Amenazas**

#### ***Competencia actual***

Existen actualmente cuatro grandes gimnasios en Santander capital, los cuales como se ha mencionado anteriormente son la competencia directa de ImaGym SportClub. Además realizan fuertes inversiones y no están dispuestos a perder parte de su cuota de mercado actual.

#### ***Acciones de los competidores***

En cualquier momento puede ocurrir que alguno de los competidores ofrezca nuevos servicios, y que ImaGym SportClub no esté capacitado o no quiera incluirlo porque no se encuentra dentro de su modelo de negocio. Esto puede suponer una pérdida de clientes.

#### ***Cambio de la cultura de vida***

Actualmente, como ya se ha mencionado, la mayoría de la población está obsesionada con la belleza, el culto al cuerpo y el aspecto físico. Sin embargo, esta mentalidad puede cambiar a lo largo del tiempo y si podría perder el interés por acudir a los gimnasios.

#### ***Negocio estacional***

Acudir al gimnasio es claramente una actividad estacional, ya que cuando llega el verano la afluencia de clientes se reduce drásticamente. Por ello tendrán que ofertar otro tipo de actividades que contrarresten estos efectos además de proponer algún tipo de oferta para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.

#### ***Creciente especialización dentro del mercado***

Esto se intentará solucionar con la contratación de personal especializado con cierta experiencia dentro del mercado. No solo se limitarán a la contratación de personal cualificado (INEF) en lo que a monitores se refiere, si no a personal con experiencia en las relaciones con proveedores de máquinas, etc.

### 5.3.4.- Oportunidades

#### ***Primer centro low-cost***

Para el centro es una gran oportunidad, ya que siempre lo nuevo atrae a curiosos e interesados y si además los servicios tienen una excelente relación calidad precio, es muy posible que muchos de estos potenciales clientes escojan Imagym SportClub como su gimnasio.

#### ***Incorporación del deporte a la forma de vida***

Actualmente la mayoría de la gente se está concienciando con la salud y con el hecho de tener una vida más saludable. Por ello, se está poniendo de moda hacer deporte diariamente tanto en la calle como en los gimnasios. Esto es una oportunidad de mercado de la cual Imagym se está aprovechando.

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Competencia actual Acciones de los competidores Cambio de la cultura de vida Negocio estacional Especialización del mercado	Primer centro low-cost Incorporación del deporte a la forma de vida
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Cualificación del personal Comodidades Tarifas low-cost	Horarios no flexibles Ubicación Falta de publicidad Escasa gama de servicios

#### **5.3.1 Matriz Dafo**

## 6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Tras realizar el análisis del macro y micro entorno y del mercado (diagnóstico estratégico), la empresa debe establecer sus objetivos estratégicos y sus estrategias de marketing.

### 6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos deben ser de naturaleza cualitativa y con un enfoque a medio y largo plazo. Tienen que ser viables, coherentes y consensuados.

Algunos de estos objetivos son:

- **Penetración en otras provincias.** Uno de los objetivos a largo plazo de Imagym Sportclub es expandirse por toda la zona norte de España. Primero comenzará obteniendo mayor cuota de mercado en Cantabria y luego se irá estableciendo en las provincias limítrofes a la misma.
- **Mayor grado de reconocimiento social.** Obtener en el mercado un “sitio”, es decir, participar al mismo nivel o similar que otras franquicias ya establecidas en la provincia y que sea un centro que cualquier persona que oiga el nombre Imagym Sportclub lo reconozca como un buen gimnasio y económico.
- **Aumentar el número de centros franquiciados y propios.** Se quiere aumentar el número de gimnasios haciendo franquicias de ellos o aumentando el número de negocios propios de forma equilibrada para no perder el control y el poder sobre la red de centros deportivos.
- **Mejora de la imagen de la compañía.** Se quiere obtener a través del boca a boca que la imagen de Imagym se afiance entre sus clientes y los potenciales. Es decir, que la mejor publicidad del gimnasio sean sus propios clientes, ya que la opinión de un cliente satisfecho crea mayor impacto entre los clientes potenciales que cualquier publicidad común. De ésta manera se dotará de mayor valor a la marca.
- **Mejora e innovación constante.** Los centros irán mejorando e innovando al mismo tiempo que lo hace el mercado, es decir, el objetivo es no quedarse estancados cuando el resto de la competencia mejora en la calidad de maquinaria, nuevas clases colectivas demandadas por los clientes, etc.

## 6.2 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing son aquellos planteamientos que la empresa hace para poder conseguir los objetivos estratégicos anteriormente mencionados.

### 6.2.1.- Estrategia según la ventaja competitiva

#### ***Estrategia***

“Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. (Porter – 1982)

#### ***Ventaja competitiva***

“Cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras”. (Porter – 1982)

Toda ventaja competitiva debe reunir los siguientes requisitos:

- Tiene que involucrar un factor de éxito en el mercado. En el caso de Imagym, ese factor de éxito es la novedad del low-cost en Cantabria, ya que actualmente no hay ningún gimnasio ni franquicia low-cost en la provincia.
- Tiene que proporcionar una diferencia real respecto de la competencia. La diferencia es claramente sus reducidas tarifas respecto al resto de la competencia.
- Tiene que ser sostenible en el tiempo. Es decir, poder mantener éste nivel de precios a largo plazo sin disminuir la calidad del servicio ofrecido.

La ventaja competitiva que tiene Imagym Sportclub respecto de sus competidores es el **liderazgo en costes**, ya que la empresa disfruta de costes menores que la competencia y tiene una posición fuerte frente a proveedores y clientes.

Algunas de las **fuentes de la ventaja en costes** son:

- Efecto experiencia. No es debido a la experiencia de la empresa en sí, ya que es una empresa joven, si no a la experiencia de su personal, con mayor hincapié en su responsable de dirección ya que es capaz de reducir costes estableciendo y perfeccionando las rutinas organizativas de la empresa.
- Relaciones con proveedores y clientes. La cooperación con ellos permite la coordinación y un menor coste de transacción.
- Ajuste de la capacidad productiva. Relación proporcional entre costes fijos y variables.

- Instalaciones y oferta de actividades. Las instalaciones de Imagym son menores que las de otras franquicias o centros, unos 1500 metros cuadrados, lo que supone que el coste fijo de las instalaciones es menor respecto a lo de la competencia. Además en éste gimnasio sólo se ofrece fitness, es decir, los clientes sólo van a pagar por aquello que utilizan a diario como clases colectivas o sala de musculación. Esto supone su gran ventaja competitiva ya que los costes de mantenimiento son mucho menores que los de la competencia.

Algunas de las **ventajas** de seguir ésta estrategia son:

- Incremento del margen en beneficios en un mercado estable como el actual.
- La empresa podría soportar guerras de márgenes.
- Imagym puede realizar políticas agresivas de precios como la actual de 19.90 €/mes más IVA.
- A largo plazo aumentará su poder frente a proveedores y clientes.

Por otro lado, algunos de sus **inconvenientes** principales son:

- Falta de flexibilidad ante los cambios del entorno, es decir, que a los clientes les guste otro tipo de actividad que no sea fitness e Imagym no pueda soportar esos cambios sin tener que aumentar su tarifa mensual.
- Consecuencias negativas por la continua reducción de costes, ya que la empresa puede intentar reducir tantos sus costes que al final lo que esté haciendo es disminuir la calidad del servicio. Esto supondría la pérdida de clientes inmediata.
- Aprendizaje rápido o imitación de competidores. El modelo de negocio low-cost es muy sencillo de imitar y como prueba de ello es lo que ha pasado el resto de provincias donde el primer gimnasio low-cost data del año 2009 y actualmente el mercado está ya masificado en algunas de éstas.

### **6.2.2.- Estrategia de crecimiento (Igor Ansoff - 1957)**

Como ya se ha comentado anteriormente, Imagym Sportclub está actualmente intentando expandirse por la provincia, Cantabria. Sin embargo, es sus planes futuros está la penetración en otras provincias en las cuales actualmente existen otros gimnasios low-cost. Por este motivo, la estrategia de crecimiento será diferente dependiendo de la situación.

De las cuatro estrategias de crecimiento establecidas por Igor Ansoff, la que está siguiendo Imagym SportClub en Cantabria y la que seguirá en aquellas provincias donde no existan aún los gimnasios low-cost es la **estrategia de desarrollo de mercados**

Se trata de una estrategia de crecimiento empresarial que consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos existentes.

En Imagym Sportclub el servicio es ofrecer fitness pero en un nuevo segmento, es decir, ha identificado un grupo homogéneo de clientes que lo que necesitan es un gimnasio en el cual sólo paguen por lo que utilizan. Estos clientes huyen de las altas tarifas de otros gimnasios donde les hacen pagar por instalaciones que apenas o nunca utilizan como sauna, piscina, etc., aumentando de ésta forma su cuota mensual.

Ésta será la estrategia a seguir por Imagym SportClub para su introducción en nuevos mercados geográficos, en aquellas provincias donde aún no existen los gimnasios low-cost.

Por otro lado, para su introducción en nuevos mercados geográficos en los cuales ya existe algún gimnasio de bajo coste, la **estrategia** a seguir será la de **penetración de mercados**.

Esta estrategia consiste en aumentar un servicio ya existente en un segmento de mercado ya explotado por la competencia. Algunos puntos positivos que tiene esta estrategia es que Imagym SportClub tiene conocimiento sobre la competencia, se conocen cuales son las necesidades de los clientes y el negocio se enfoca en un mercado en el cual existe mucha información.

Algunas de las estrategias a seguir cuando Imagym Sportclub esté preparado para dar un salto fuera de Cantabria serán las siguientes:



## 6.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

El mercado está compuesto de personas y organizaciones con necesidades, con dinero para gastar y con el deseo de gastarlo. Sin embargo, en la mayoría de mercados las necesidades y deseos de los compradores no son los mismos.

Imagym SportClub tiene que profundizar en el conocimiento de su mercado con el fin de poder adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos y necesidades de éste.

La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y lo que pretende es dividirlo en pequeños grupos o segmentos homogéneos. Con lo cual, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

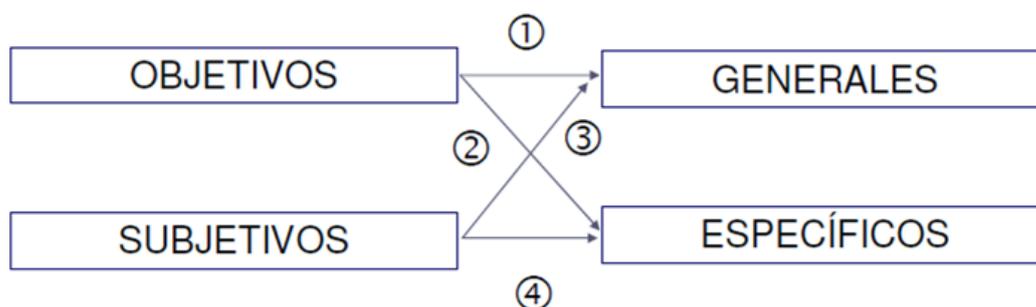
Identificar y elegir un segmento del mercado plantea a Imagym Sportclub el problema de decidir la posición en la que desea estar en esos mercados, es decir, tendrá que elegir un posicionamiento de sus servicios en el mercado. Un adecuado posicionamiento en un mercado tan competitivo como el actual supone el éxito de sus servicios. Se puede decir, que el posicionamiento es la manera en que Imagym SportClub dará a conocer sus servicios y como pretende que sea percibido por su mercado-meta.

### 6.3.1.- Proceso de segmentación

El proceso de segmentación se puede dividir en tres etapas fundamentales:

- 1) Criterios de segmentación.
- 2) Elección del mercado-meta.
- 3) Posicionamiento y plan de marketing.

#### 1) Criterios de segmentación



#### ***Criterios de segmentación objetivos y generales***

- Demográficos: hombres y mujeres, con una edad comprendida entre los 21 y 50 años, residentes en las cercanías del centro y con un estado civil indiferente.
- Geográficos: personas residentes en Cantabria, con cercanía al centro deportivo o con fácil movilidad para llegar al mismo.

- Socioeconómicos: personas de clase social media y baja, con unos ingresos económicos bajos. La ocupación de los potenciales clientes será indiferente al igual que sus estudios.

### ***Criterios de segmentación objetivos y específicos***

- Nivel de uso del servicio: en la segmentación se incluyen personas que vayan al gimnasio o hagan uso de sus instalaciones al menos dos veces por semana.
- Ocasión de uso del servicio: la ocasión de uso dependerá de la persona, de sus ganas, su motivación y su disponibilidad de tiempo.  
El segmento de mercado de Imagym SportClub incluye personas cuyas ocasiones de uso de las instalaciones sean constantes.
- Lealtad a la marca o entidad: según los resultados de la encuesta realizada anteriormente tan solo un 5.9% de los encuestados son fieles a su gimnasio, con lo cual en la segmentación se contará con éste dato.

### ***Criterios de segmentación subjetivos y generales***

- Personalidad: son rasgos estables característicos de cada persona que influyen en su comportamiento.  
Imagym SportClub se relaciona con sus clientes con tres características como su propio logotipo indica: “cheap” para personas con unos recursos bajos, “chic” que a su vez deseen estar en un gimnasio sofisticado y de calidad y finalmente en un ambiente joven y divertido.
- Estilo de vida: clasifica a los individuos mediante un sistema multidimensional que integra preocupaciones, motivaciones, opiniones, actitudes y comportamiento. En el segmento seleccionado por Imagym SportClub incluye personas deportistas, con ganas de cuidarse físicamente, que les guste estar en contacto con más gente y con una actitud muy positiva.

### ***Criterios de segmentación subjetivos y específicos***

- Ventaja o beneficio buscado: los clientes lo que buscan en un gimnasio es que si ellos van de forma constante y hacen uso del mismo, ellos se encontrarán mejor físicamente.
- Actitudes, percepciones: los clientes tendrán una actitud positiva hacia el gimnasio ya sea por sus instalaciones y por su precio. Sin embargo, hay que tener cuidado con la percepción de éstos para que no relacionen una tarifa baja con unas instalaciones de peor calidad.

## **2) Elección del mercado meta**

El mercado meta de Imagym SportClub serán personas con una edad comprendida entre los 21 y 50 años, residentes en Cantabria, con una actitud positiva hacia el deporte, que les guste cuidarse físicamente y verse bien y cuyo objetivo sea tener una mejor calidad de vida y un mejor físico.

### **3) Posicionamiento**

Es el lugar que ocupa en la mente de las personas el producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas de otros competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que conviven en el mercado.

*“El principio más poderoso del Marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes”. Ries y Trout - 1972*

*“Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes”. Ries y Trout - 1972*

El posicionamiento se usa para diferenciar el producto o servicio con los atributos deseados por el consumidor. Imagym SportClub debe conocer qué es lo que opinan los clientes de lo que ofrece el gimnasio. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta.

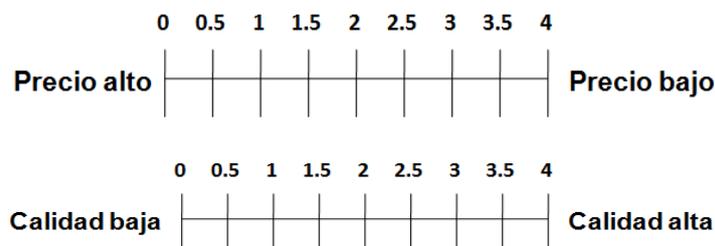
Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta, en este caso son la calidad y el precio.

Para conocer el posicionamiento actual de Imagym SportClub, en la segunda parte de la encuesta realizada, se han llevado a cabo una serie de cuestiones para conocer cuál es la opinión de los consumidores sobre Imagym y sobre el resto de la competencia. Tras su análisis se ha construido un mapa perceptual, es decir, representa las percepciones de los encuestados sobre varios gimnasios de la zona.

#### ***Elaboración mapa perceptual de posicionamiento***

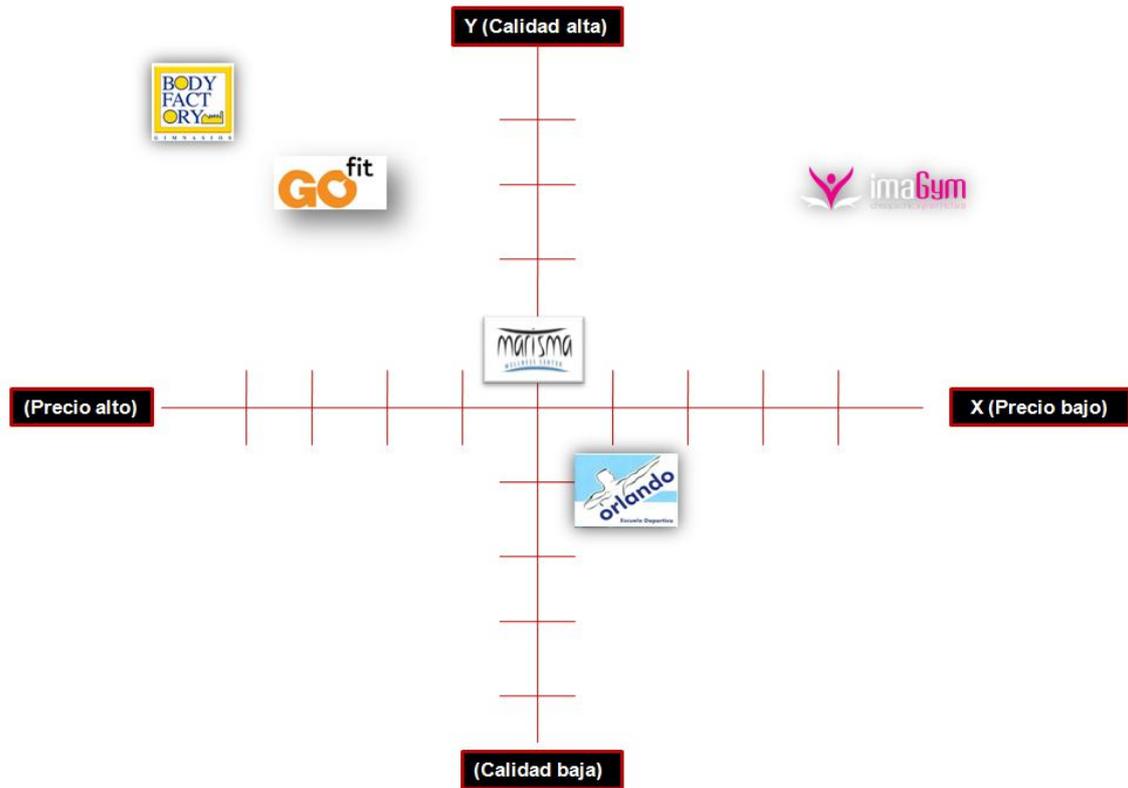
Los resultados que a continuación se muestran son los obtenidos en la encuesta realizada, es la opinión de los entrevistados, es decir, la percepción de los atributos planteados. Cada centro deportivo obtiene una puntuación con la cual se representará en el mapa perceptual de posicionamiento, para ver dónde se sitúan las empresas.

La escala que se ha determinado es de 0 a 4. De este modo si el entrevistado considera que el gimnasio Go Fit tiene los precios bastante caros le daría un 1, pero su calidad es alta le puntuaría con un 3,5.



	BODY FACTORY	MARISMA	ORLANDO	IMAGYM	GO FIT
PRECIO	0	2	2.5	4	0.5
CALIDAD	4	2.5	1.5	3	3.5

6.3.1 Tabla con el promedio de los resultados obtenidos en la encuesta.



Los resultados obtenidos muestran que el gimnasio Imagym Sportclub está situado en la mente de los consumidores como un centro con una muy buena relación calidad – precio, ya que actualmente no tienen competencia en Cantabria en lo referido a precios pues resulta el más económico y además su calidad es bastante buena.

## 7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

### 7.1 PLAN DE PRODUCTO O SERVICIO

Un producto o servicio es un generador de utilidad o satisfacción al consumidor gracias a la posesión o utilización de un conjunto de atributos, tanto tangibles como intangibles. Éstos son aportados por las distintas empresas o personas por las que pasa el producto o se genera el servicio hasta llegar al consumidor final.

#### 7.1.1 Atributos del servicio

##### *Según su naturaleza*

- Atributos tangibles: Imagym SportClub ofrece un servicio de gimnasio y como consecuencia la mayoría de sus atributos serán intangibles.
  1. Su tamaño ya que es un gimnasio pequeño, de unos 1.500 m<sup>2</sup>, y así serán el resto de gimnasios de la cadena.
  2. Sus colores son el rosa fucsia y el negro ya que tanto el interior y el exterior del gimnasio, su web y sus carteles son de éstos colores.
- Atributos intangibles:
  1. El principal atributo de Imagym es la calidad de sus instalaciones junto a la calidad de los profesionales que trabajan en él, ya que se caracteriza por tener maquinaria de primeras marcas y monitores muy bien formados.
  2. La forma de pago de sus tarifas es otro atributo ya que ofrecen dos posibilidades de pago diferente, pagar mensualmente o anualmente.
  3. Sus instalaciones son pequeñas pero muy confortables y a su vez, están muy bien diferenciadas todas las salas y sus actividades.
  4. Trato personalizado con todos los clientes.
  5. El precio de sus tarifas
- Atributos subjetivos:
  1. Se trata de una empresa joven y formada por gente joven y esa sensación se nota según se entra en las instalaciones ya que te da la sensación de modernidad, diversión y con gente joven muy sociable.
  2. Exclusividad ya que en su logotipo aparece como un gimnasio “chic”. La empresa trata de dar a entender a los potenciales clientes que matricularse en ese gimnasio es como formar parte de un “club” exclusivo.

##### *Según su utilidad*

- Atributos identificativos: el atributo más identificativo del gimnasio es la propia marca, Imagym SportClub. Su logotipo es muy característico por el uso de dos colores, el rosa y el negro.  
Además en la entrada principal del gimnasio y en su página web siempre aparecen fotos de personas con un cuerpo logrado en un gimnasio, es decir,

relaciona las fotos con los beneficios y resultados que se pueden obtener siendo miembro de éste gimnasio.

**Según su carácter diferenciador.**

- Atributos genéricos: definen la categoría del producto o servicio, un gimnasio. En este caso cómo ya se ha mencionado anteriormente, el precio tan reducido de sus tarifas es debido a que en Imagym sólo se ofrece fitness, es decir, en éste centro sólo encontrarán sala de musculación, sala para actividades cardiovasculares, sala para actividades dirigidas y vestuarios. Es decir, éste es un gimnasio básico para aquellas personas que sólo quieran hacer fitness y no quieran tener que aumentar su tarifa por la existencia de otras instalaciones que no usan. Aquí no encontrarán otros atributos complementarios o esperados.

**7.1.2 La marca**

Nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de ellos cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores

**Componentes**

Nombre de la marca



Logotipo



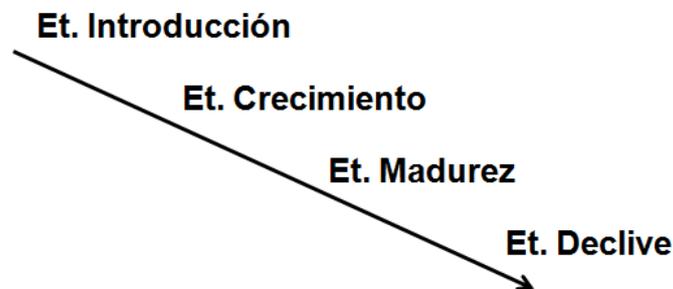
**Estrategia de marca:** marca única

Supone poner el mismo nombre a todos los productos que la empresa comercializa, y este nombre puede coincidir o no con el de la empresa. En éste caso sí coincide con el de la empresa.

Supone un gran ahorro en costes y, si Imagym en un futuro decidiese vender algún producto en su gimnasio o comercializarlo en el exterior bajo el nombre de dicha marca, se le asociará el prestigio de la misma. Pero, si el producto que lance al mercado fracasara, podría afectar a la empresa.

### 7.1.3 Ciclo de vida

El ciclo de vida de un producto o servicio, como es en éste caso, es un proceso cronológico que transcurre desde la introducción del nuevo servicio en el mercado hasta su desaparición.



Se ha de tener en cuenta respecto al ciclo de vida:

- El número socios (matriculaciones) y los beneficios que se obtienen van a ir cambiando en cada período.
- El entorno cambia en cada período: gustos y necesidades de los clientes, situación económica, entorno socio-cultural, etc.
- Las estrategias de marketing tienen que ser diferentes en cada etapa. Imagym SportClub debe tener en cuenta ya que ni los objetivos ni las estrategias a seguir van a ser las mismas ni se van a poder alcanzar de igual manera.

En la situación de un gimnasio, el ciclo de vida del servicio es largo, es decir, tiene grandes espacios de tiempo entre sus diferentes fases. Esto garantizará no sólo un servicio rentable en el mercado, si no una menor necesidad por parte de la empresa de sustituir o reemplazar los servicios por otros nuevos.

En éste caso como la intención es expandirse por Cantabria e introducir una franquicia en el mercado, se tienen dos ciclos de vida diferentes:

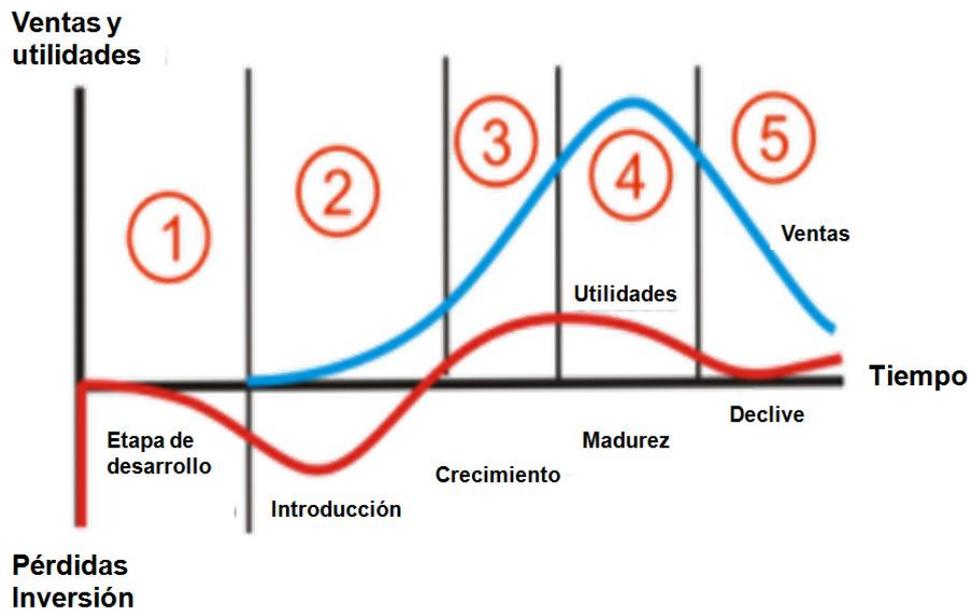
1. Ciclo de vida del nuevo gimnasio → Fase de introducción.
2. Ciclo de vida de la cadena de franquicias Imagym SportClub con el modelo de venta low-cost → Crecimiento.

A continuación se muestra un gráfico con las diferentes etapas por las que va a pasar el nuevo gimnasio a lo largo del tiempo:

1. Etapa de desarrollo. Sólo generará pérdidas ya que en ésta etapa se producen los gastos de generación de ideas, realización de un análisis de mercado y los gastos propios de la puesta en marcha.
2. Introducción. En el lanzamiento del nuevo gimnasio se generarán más costes que ingresos por los costes de marketing y de introducción del servicio en el mercado.

3. Crecimiento. Una vez introducido el modelo de low-cost en otra zona geográfica de Cantabria, se espera que el nuevo gimnasio llegue un momento en el que empiece a dar beneficios a la empresa y que éstos superen a los costes de las etapas anteriores.
4. Madurez y declive. Por último, cuando llegue a estas etapas, el centro deportivo irá dando menos ingresos hasta que llegue un momento en el que deban ser renovadas sus instalaciones y servicios o retirarse del mercado.

### **Ciclo de vida del nuevo establecimiento**



## **7.2 PLAN DE PRECIOS**

La estrategia de precios en una empresa es un conjunto de principios, rutas, y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general.

La estrategia de precios utilizada por Imagym SportClub se encuentra dentro del grupo de **estrategias orientadas a la competencia**, son aquellas estrategias donde la atención se centra en lo que hace la competencia.

Dentro de éste grupo de estrategias, la empresa actúa **diferenciándose de la competencia con precios inferiores**.

La idea principal es la de estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que sean sensibles al precio

Ésta estrategia es factible para Imagym SportClub por dos motivos:

1. La demanda global es ampliable, es decir, tanto los consumidores actuales como los potenciales están dispuestos a adquirir la oferta, a pagar sólo por aquellas instalaciones que utilizan habitualmente.
2. Los costes variables de los competidores son superiores y, por lo tanto, no pueden reaccionar, al menos tan rápidamente, sin perjudicar su rentabilidad. Éste motivo indica que, igualar las tarifas del gimnasio sólo sería posible para nuevos establecimientos o para antiguos que renueven su modelo de negocio juntos con sus servicios al modelo de negocio low-cost.

Por otra parte, para que el precio sea más llamativo para los consumidores, Imagym SportClub utiliza estrategias de **precios psicológicos**.

La base de los precios psicológicos es comprender el modo en el que el mercado percibe la cuantía de los precios y cómo asocian los consumidores esa cuantía con las características y atributos del gimnasio.

El precio psicológico que utilizan en su tarifa es el **precio impar**. Ésta estrategia se basa en la utilización de precios con decimales terminados en números impares (normalmente 5 o 9), en éste caso es 19.90€+IVA.

La utilización de ésta estrategia es debido a que una tarifa de 19.90 resulta más poderoso psicológicamente que una de 20€

El número impar resulta psicológicamente rompedor y al no parecer redondo los consumidores tienden a verlo como algo diferente, que llama la atención y en general como una oportunidad.

A continuación se muestra la imagen que utiliza Imagym SportClub en el enlace de su página web para realizar altas de nuevos clientes.



### 7.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN

Según el grado de vinculación existente entre los miembros del canal de distribución, Imagym SportClub se decide por un **sistema vertical contractual: franquicia de servicios.**

Se trata de una colaboración entre empresas distintas pero cada una ellas mantiene su independencia, es decir no hay relaciones tipo empleado y dueño.

Las franquicias están ligadas con un contrato. Esto implica un convenio escrito, rigurosamente elaborado, equilibrado y justo. A través del cual una de las empresas (el franquiciador) concede a la otra (el franquiciado) el derecho de explotar en condiciones preestablecidas y bien determinado el conjunto de la política comercial, desde aspectos físicos de la tiendas, las normas de presentación, los procedimientos...

Se trata de un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producto, prestación de un servicio). Explora un punto de venta propio con su posicionamiento, su identidad y su personalidad.

Para todo esto el franquiciado prestará una ayuda y unos servicios regulares como gestión, informática, publicidad, formación, etc. que requieren organización, tiempo, imaginación y recursos financieros por parte del franquiciador.

Se trata de un sistema ventajoso para ambas partes, franquiciado y franquiciador, aunque también tiene sus desventajas:

#### ***Ventajas para el franquiciador***

- Rapidez en ocupar un segmento del mercado.
- Aumento de su potencial de distribución.
- Beneficio derivado del dinamismo del franquiciado.
- Evitar fuertes inversiones derivadas de crear su propia red de tiendas.

#### ***Ventajas para el franquiciado***

- Pertenecer a un colectivo apreciado por el público.
- Conocimiento del mercado por parte del franquiciador.
- Garantía contra el riesgo de quiebra.
- Posibilidad de acceso a economías de escala.

#### ***Inconvenientes para el franquiciador***

- Desavenencias por falta de pago por parte del franquiciador.
- Personal franquiciado deficiente.

#### ***Inconvenientes para el franquiciado***

- Pérdida de independencia.
- Fracaso del franquiciador = mala imagen para el resto de la cadena.

## **7.4 PLAN DE COMUNICACIÓN**

La comunicación comercial es un proceso de comunicación, en el que la empresa desea transmitir determinada información sobre sí misma, principalmente sobre su oferta, a sus principales públicos, fundamentalmente clientes potenciales y la sociedad en general.

La gran variedad de públicos que entran en contacto con la empresa tienen grandes diferencias lo que nos obliga a comunicarnos de un modo propio con cada uno, pero consistente con todos.

Por ello se debe coordinar todas las fuentes de comunicación y los mensajes de la empresa bajo una misma dirección marcada por su filosofía, cultura corporativa y estrategia.

Como ya se ha mencionado anteriormente, Imagym SportClub es un centro low-cost y esto conlleva que los costes de publicidad sean mínimos o muy bajos para poder mantener las tarifas más reducidas del sector y tener así una política de precios agresiva para hacer frente a la competencia.

Esto conlleva que sólo utilicen 2 medios diferentes para mostrar su oferta, y los más baratos de mantener, internet y publicidad exterior.

### **7.4.1 Publicidad exterior**

La única publicidad exterior que utiliza Imagym SportClub es la que aparece en la entrada principal del gimnasio, ya que toda la fachada es un gran cartel donde aparece una chica haciendo gimnasia y junto a ella el siguiente mensaje: "Primer gimnasio low cost de Cantabria. 19,90€ al mes".

### **7.4.2 Internet**

Es el medio de comunicación más utilizado por Imagym SportClub. Dentro del medio Internet, utiliza dos soportes diferentes: redes sociales y web.

Este anuncio es visible por todos los viandantes y coches que pasan por la carretera que se sitúa frente al gimnasio.

### **Redes sociales**

Las redes sociales son clave para las pequeñas y medianas empresas como Imagym ya que en ellas se puede fortalecer las relaciones que tiene con los clientes de una forma atractiva.

La mejor alternativa para Imagym SportClub han sido Facebook y Twitter ya que mejoran su actividad en el mercado. El encargado de contestar a los usuarios y socios del gimnasio es el responsable de dirección.

Algunos de los motivos por los que Imagym ha seleccionado estas dos redes sociales han sido:

### **Facebook**

**Audiencia:** facebook cuenta con más de 800 millones de usuarios activos, mujeres y hombres en proporciones similares, además no sólo llega a generaciones jóvenes, sino también a audiencias mayores entre 35-54 años. Es decir el rango de edad del mercado de referencia del gimnasio.



### **Sirve para:**

- Generar relaciones más dinámicas con los clientes, actualizaciones detalladas y pueden utilizar sus perfiles como extensiones de sus websites.
- Construir una marca con la comunidad de Facebook utilizando diversas aplicaciones.
- Monitorear la actividad de la página de la empresa, gracias a Facebook Insights, para obtener respuesta sobre qué contenidos tienen mejor recepción (likes y comentarios)

### **Twitter**



Esta red cuenta ya con más de 200 millones de usuarios activos, y es excelente para generar conversaciones entre marcas y seguidores en tan solo 140 caracteres.

**Audiencia:** la mayoría de sus usuarios son mujeres, un 62% frente a un 38% de hombres. El 71% oscila entre los 25 y 54 años.

### **Sirve para:**

- Compañías que no cuentan con mucho tiempo pero desean estar conectadas.
- Averiguar lo que se está hablando de la marca, permitiendo dar respuesta directa a dudas de clientes, críticas, así como promocionar productos, brindar servicio al consumidor, investigación de mercado, etc.

**@ImagemSantander**

## **Website**

Imagym SportClub cuenta con una página oficial de la empresa en la cual se puede disponer de información sobre actividades colectivas, horarios de las clases, reservas, noticias, actividades dirigidas fuera del centro, información sobre el centro, las metas de la empresa, conversaciones de twitter en directo, video, etc.

[www.imagymsantander.es](http://www.imagymsantander.es)

## 8. CONCLUSIONES

La competencia actualmente en los mercados es muy agresiva, por ello el objetivo de todas las empresas tendría que ser establecerse los primeros en el mercado, tener la primera idea, ser los más rápidos y establecer unos objetivos y estrategias duraderas en el tiempo. Si esto fuera así, su éxito en el segmento de mercado seleccionado sería más estable y duradero ya que establecerían de esa manera una barrera de entrada para el resto de la competencia.

*“El producto es como otros productos y, si no lo es, si hoy es diferente, da igual, mañana será copiado”. (Marçal Molinè).*

En el mercado todo se copia y cada día con mucha más facilidad y rapidez. Por ello, cuando una empresa tiene una buena idea y quiera llevarla a cabo es necesario que cuando intente establecerse en el mercado tenga un buen plan de negocio, el cual debe ser viable técnica, económica y comercialmente.

La idea de establecerse en Cantabria como la única red de franquicias de gimnasios low-cost es un buen plan, ya que como se ha visto en el resto de provincias, desde el año 2010 ha sido todo un éxito y en ésta provincia aún está por explotar este mercado.

Además, hay que aprovecharse también de la situación ya que actualmente con los bajos recursos de los que dispone la gente, éstos prefieren optar por tarifas más bajas y es un factor muy importante a tener en cuenta ya que es en lo que se basa el éxito de Imagym SportClub.

Ahora es el momento en el cual el propietario de Imagym SportClub debiera dar el salto hacia el éxito, hacia la expansión por todo el territorio cántabro y una vez se afiance aquí con centros propios y franquicias, tendría que expandirse por otras provincias limítrofes a las cuales aún no ha llegado el modelo de negocio low-cost, como Palencia por ejemplo.

En este proyecto se ha desarrollado un plan comercial, un plan de marketing. Ahora debiera realizar un buen plan técnico con su localización, recursos humanos, presupuesto de capital, estimación de costes fijos y variables, estimación de la demanda, etc.

Por otro lado, tendría que hacer un plan financiero y de constitución de la empresa donde se muestre la adecuación de la demanda prevista a las necesidades técnicas del proyecto, financiación del proyecto, ayudas públicas y constitución, legalización de la nueva empresa, etc.

Si tras realizar el plan de negocio completo, el proyecto es viable técnica, económica y comercialmente, es el momento de comenzar a abrir franquicias y a hacerlo de forma rápida para establecerse el primero en el mercado y ganar así una mayor cuota de mercado.

Finalmente, se deberá ganar la fidelidad de sus clientes para que cuando otra empresa se establezca en el mercado con la misma tarifa, esos clientes no prefieran irse a otro centro y prefieren ser fieles a Imagym SportClub

## **ANEXO I: Encuesta**

A continuación se le van a mostrar una serie de cuestiones divididas a lo largo de la encuesta en tres partes: preguntas personales, de opinión y respuesta abierta.

Conteste poniendo una X sobre el cuadro que se encuentra a la derecha de la respuesta seleccionada, valorando del 0 al 4 y con su respuesta.

### **PREGUNTAS PERSONALES**

#### **A) Sexo:**

- Mujer
- Hombre

#### **B) Edad:**

- < 20 años
- 21 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- 51 a 60 años
- > 60 años

#### **C) Lugar de residencia:**

- Santander
- Torrelavega
- Astillero
- Camargo
- Santa Cruz de Bezana
- Otros

#### **D) Situación laboral:**

- Parado
- Trabajador por cuenta ajena
- Trabajador por cuenta propia
- Jubilado
- Otros

E) ¿En alguna ocasión ha tenido algún tipo de experiencia en un gimnasio?

- Sí  
 No

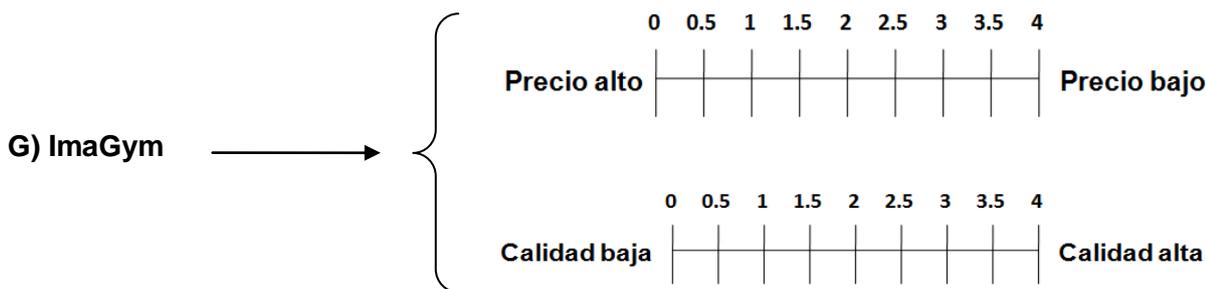
F) En caso afirmativo, ¿durante cuánto tiempo ha estado matriculado/a de forma continuada en el mismo gimnasio?

- < 3 mes  
 Entre 3 y 6 meses  
 De 6 a 12 meses  
 De 1 a 2 años  
 Más de 2 años

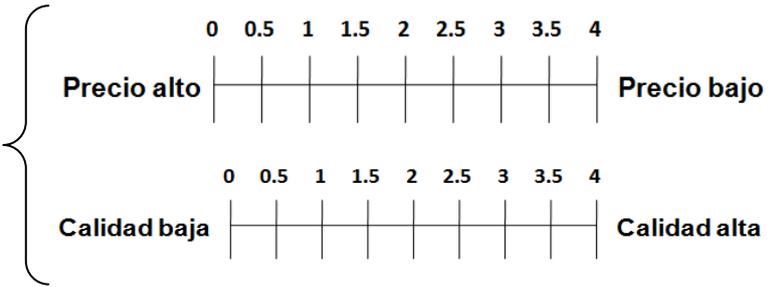
**PREGUNTAS DE OPINIÓN**

Valore según su opinión, en una escala del 0 al 4, **la calidad y el precio** de los servicios ofrecidos por los siguientes centros deportivos: Imagym SportClub, Go Fit, Marisma, Orlando y Body Factory. Rodee con un círculo el número que más se asemeja a su opinión.

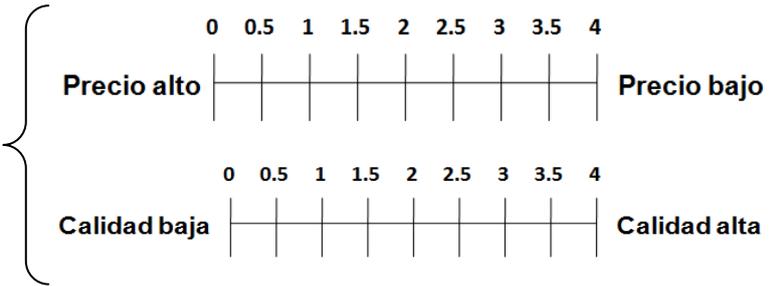
En caso de no haber acudido a alguno de estos gimnasios, de su opinión según lo que sabe acerca de ellos, la idea que tiene sobre éstos en su mente.



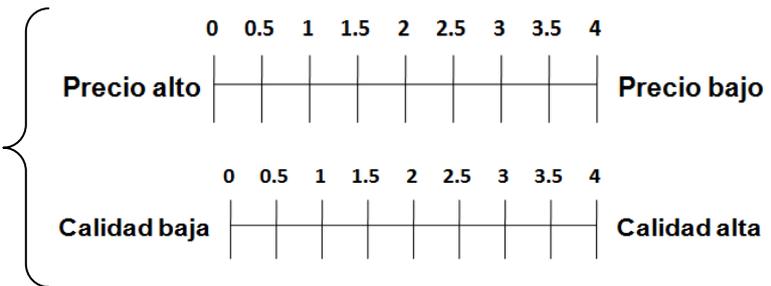
I) Marisma



J) Orlando



K) Body Factory



**RESPUESTA ABIERTA**

L) ¿Qué entiende por el modelo de negocio del low-cost en un gimnasio?

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Juan José Fernández Gómez (Dto. De Administración Empresas, Universidad de Cantabria): “Dirección comercial”. Apuntes del curso 2011/2012
- ❖ Isabel López Hoyo (Dto. De Administración Empresas, Universidad de Cantabria): “Comunicación comercial”. Apuntes del curso 2012-2013
- ❖ Luis Vellido Escudero (Dto. De Administración Empresas, Universidad de Cantabria): “Investigación de mercados”. Apuntes del curso 2012-2013
- ❖ Luis Vellido Escudero (Dto. De Administración Empresas, Universidad de Cantabria): “Distribución comercial”. Apuntes del curso 2013-2014
- ❖ «Principios de Marketing», de Agueda Esteban Talaya, Esic Editorial
- ❖ «Fundamentos de Marketing», J. Stanton, Ed. McGrawHill
- ❖ Informe de Valgo Fitness & Sport management.

### Páginas web:

- ❖ [http:// www.icanes.es](http://www.icanes.es)
- ❖ <http://www.ine.es>
- ❖ [http:// www.escueladeportivaorlando.com/](http://www.escueladeportivaorlando.com/)
- ❖ [http:// www.bodyfactory.es](http://www.bodyfactory.es)
- ❖ [http:// www.clubdeportivomarisma.com](http://www.clubdeportivomarisma.com)
- ❖ [http:// www.go-fit.es/centros/Paginas/descripcion.aspx?centro=GF08](http://www.go-fit.es/centros/Paginas/descripcion.aspx?centro=GF08)
- ❖ <http://cantabrianegocios.es/wp-content/uploads/2013/11/Cantabria-negocios-Enero-2014-Revista-172.pdf>