Maestría en Inteligencia de Negocios y Ciencia de Datos
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa: Plan estratégico de mejora de instalaciones para reducir la deserción y aumentar la captación de clientes en el gimnasio Taurus, periodo 2024-2025

Erika Diana HERRERA MONTENEGRO[a] e Iveth Dayanna HURTADO PARRALES[b] bajo la dirección de:

Alexandra Jacqueline Arciniegas Coral[c]

a Economista. E-mail erika.herreram@uees.edu.ec
b Ingeniera Comercial. E-mail iveth.hurtado@uees.edu.ec
c Magíster en Auditoría de Tecnologías de la Información, Profesora Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail aarciniegas@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	El gimnasio Taurus, constituido en 2015, se dedica a la provisión de servicios de gimnasio y actividades físico recreativas. Actualmente, cuenta con un capital autorizado de USD 330.000 dólares.
DESCRIPCIÓN:	A través del análisis con la herramienta "árbol de problemas", se identificó como problema central la disminución de ingresos en el gimnasio Taurus, atribuida a la baja retención de clientes, pérdida de clientes potenciales y deserción de clientes por factores económicos. Según las estadísticas internas del gimnasio, para el periodo 2023-2024 se evidencia una tasa de deserción del 13%, lo que lleva implícita la pérdida de ingresos y afecta a la rentabilidad de la empresa.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	Implementar estrategias de captación y retención en el mercado objetivo de Guayaquil permitirá aumentar las ventas al ingresar al segmento NSE C+ con alto potencial de crecimiento y aprovechar una base de clientes potenciales significativa.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Captar nuevos clientes del mercado objetivo y mejorar la retención de clientes actuales.
ALTERNATIVA DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Alternativa 1: Mejora de instalaciones y servicios para incrementar la captación de clientes.

"Plan estratégico de mejora de instalaciones para reducir la deserción y aumentar la captación de clientes en el gimnasio Taurus, periodo 2024-2025"

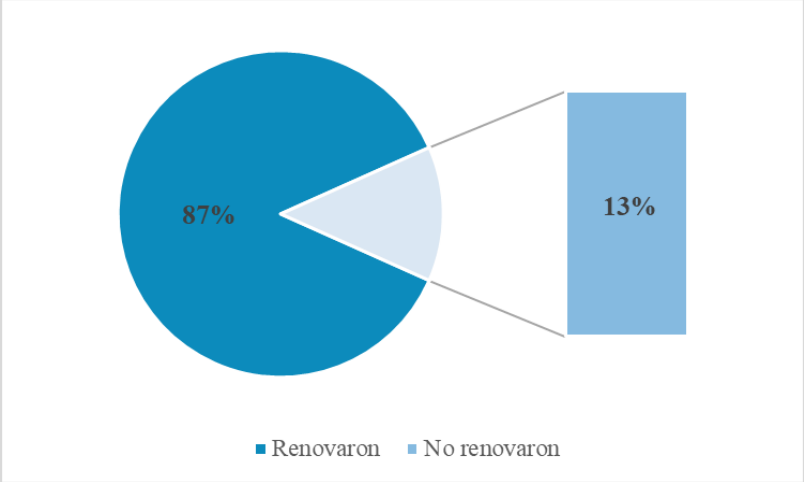
1. Oportunidad o problema

1.1 Identificar la oportunidad/problema

Según información registrada en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el gimnasio Taurus (ver Anexo A y B) es una empresa constituida en 2015, con un capital autorizado que a la fecha asciende a USD 330.000 dólares. En los últimos años la empresa ha evidenciado una tasa de deserción de clientes del 13%, de 2023 a 2024 presentó un crecimiento del 7,93% en la no renovación de membresías, lo que lleva implícito una pérdida significativa de ingresos y afecta la rentabilidad del gimnasio Taurus.

Gráfico 1

Deserción de clientes del gimnasio Taurus, periodo 2023- 2024



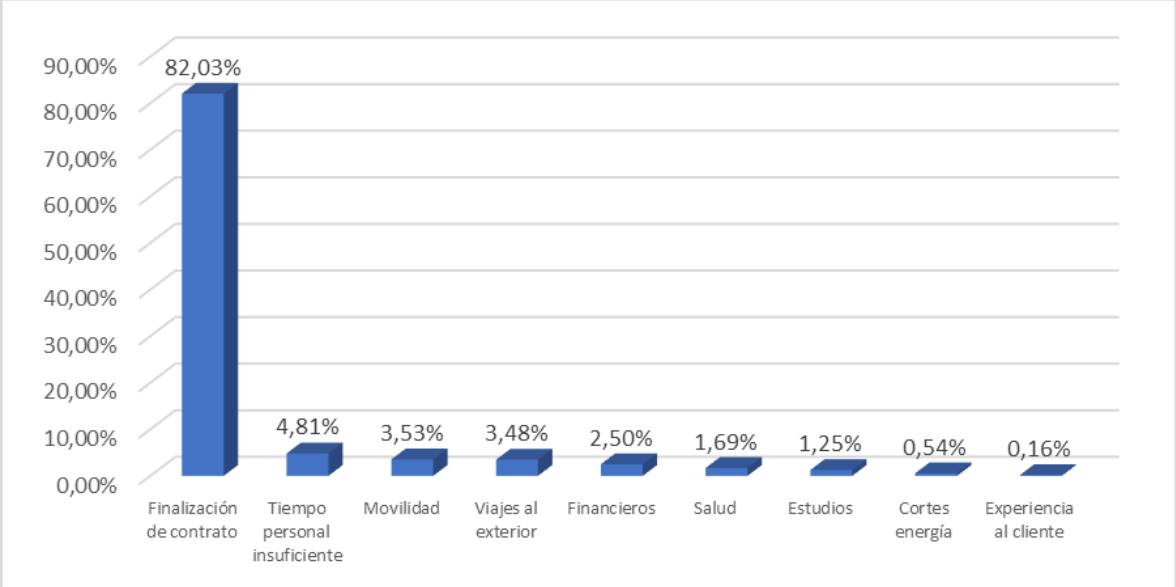
Elaboración propia

Para el periodo 2023 - 2024, se cuenta con 56.419 registros de clientes del gimnasio, donde el 87% de los clientes renovó la membresía (48.896) y 13% de clientes no renovaron su membresía, es decir, 7.523 clientes.

El principal motivo de la deserción es la finalización del contrato con el gimnasio, que corresponde al motivo señalado por el 82% de los clientes, seguido del tiempo personal insuficiente, que el 5% de clientes señala como un motivo de deserción, debido al cambio de domicilio o cambio de trabajo.

Gráfico 2

Motivos de deserción de clientes del gimnasio Taurus, periodo 2023-2024



Elaboración propia

La finalización de contrato es la razón más predominante, con 82,03%. Esto indica que la gran mayoría de los clientes dejan el gimnasio una vez que termina su contrato, lo que sugiere una falta de renovación o retención efectiva.

El tiempo personal insuficiente ocupa el segundo lugar, aunque con un porcentaje mucho menor (4,81%). Esto sugiere que las agendas ocupadas también influyen, aunque no tanto como la falta de retención al finalizar los contratos.

Por otra parte, razones como movilidad (3,53%), viajes al exterior (3,48%) y problemas financieros (2,50%) también aparecen, aunque con porcentajes bajos. Esto podría estar relacionado con cambios en las circunstancias personales o económicas de los clientes.

Con lo expuesto, se evidencia que la principal razón por la que los clientes dejan el gimnasio es la finalización de contrato, lo que sugiere una oportunidad clara de mejorar las estrategias de retención, como ofrecer incentivos para renovar contratos o programas de fidelización.

Desviaciones respecto a los resultados esperados

En el presente análisis se han identificado varias desviaciones en los resultados esperados respecto a la situación actual del negocio. Estas desviaciones representan un obstáculo significativo para alcanzar los objetivos estratégicos de retención de clientes, eficiencia operativa y rentabilidad empresarial. Se esperaba mantener una retención estable de la base de clientes para asegurar ingresos sostenibles. Sin embargo, la tasa de deserción del 13% evidencia una pérdida progresiva de clientes, afectando directamente:

- Los ingresos de la empresa.
- La rentabilidad del negocio.

Tasa de Deserción de Clientes

"La retención de clientes es un factor clave para garantizar ingresos recurrentes y sostenibles, ya que atraer nuevos clientes es hasta cinco veces más costoso que retener a los actuales" (Martinez, 2020). Actualmente, la tasa de deserción alcanza el 13%, muy por encima del valor esperado del 5%. Esta desviación refleja una pérdida progresiva de la base

de clientes, lo que impacta negativamente en los ingresos y la estabilidad financiera del negocio, esto lo podemos aseverar en el estado de flujo neto donde se obtiene un impacto por pérdida de ingresos estimada en $74,610.08.

Ingresos Totales: $969,028.36

Costos de Ventas: $ 67,119.64

Gastos Totales: $ 827,298.64

Flujo Neto = Ingresos Totales - Costos de Ventas - Gastos Totales

Flujo Neto = 969,028.36 - 67,119.64 - 827,298.64

Flujo Neto = $74,610.08

Fuente: Elaboración propia, Estados Financieros 2023, Supercias.

Se identifica como pérdida de ingresos potencial, ya que refleja la diferencia entre los ingresos esperados y la situación actual del negocio debido a la tasa de deserción y otros factores críticos. Por lo tanto, USD 74,610.08 es el resultado final de la operación financiera del año 2023 y evidencia la necesidad de implementar estrategias correctivas.

Renovación de Membresías

"Los clientes buscan valor percibido y personalización en los servicios para sentirse incentivados a continuar con la empresa" (Smith y Brown, 2020). La tasa de renovación de membresías en este caso de estudio, se encuentra en un 50%, muy por debajo del 80% esperado. Esta diferencia del 30% sugiere una percepción limitada del valor ofrecido por el

servicio, lo que afecta la continuidad del cliente. Según estudios de Smith y Brown (2020), un gimnasio eficiente con servicio de calidad y estrategias de fidelización puede mantener tasas de renovación de 80% a 90%.

El indicador del mercado señala que en industrias como gimnasios, fitness y servicios de suscripción, una tasa de renovación baja (alrededor del 50%) es un síntoma crítico de insatisfacción del cliente o competencia fuerte (Patel y Kumar, 2021). Por lo cual, el impacto debería verse en la reducción de ingresos recurrentes y aumento de la deserción.

Satisfacción del Cliente

La experiencia del cliente repercute directamente en su lealtad y en la decisión de continuar con un servicio o producto (Patel y Kumar, 2021). Para este caso, la experiencia de los clientes corresponde al 0,16% de motivos de deserción del gimnasio Taurus (ver Gráfico 1), la cual está relacionada con la falta de mantenimiento en las instalaciones, rigidez en los planes de membresía ofrecidos. Estas causas contribuyen directamente a la deserción y afectan la percepción de la empresa. Los indicadores de satisfacción del cliente son relevantes para la imagen de marca y gestión de clientes importantes.

Al respecto, el gimnasio aún no cuenta con encuestas de satisfacción del cliente, por lo cual, se considera relevante la implementación de una encuesta para recopilar los datos sobre la satisfacción de los clientes, esto posibilitará cuantificar el nivel actual de satisfacción, identificación de aspectos específicos que causan insatisfacción, enfocada en aspectos clave como instalaciones, flexibilidad de planes y calidad del servicio.

En relación a la satisfacción del cliente, estudios muestran que un nivel de satisfacción por debajo del 75% suele reflejar problemas como insatisfacción con las instalaciones o falta de planes personalizados (Smith y Brown, 2020).

Con lo señalado, se identifica la oportunidad de implementación de un sistema de indicadores para monitorear la satisfacción en el futuro mediante encuestas y análisis de quejas, lo que posibilitará una oportuna identificación de áreas de mejora y ajuste a las estrategias de negocio para elevar la retención de clientes.

Rentabilidad Neta Baja

"La rentabilidad sostenible depende del control eficiente de los costos y la generación de ingresos recurrentes" (Martinez, 2020). La rentabilidad neta actual del negocio es del 7.69%, muy por debajo del 20% esperado. Esta brecha refleja la combinación de altos costos operativos y pérdida de clientes importantes.

Gráfico 3.

Cálculo de Rentabilidad 2023

$$\text{Rentabilidad} = \left(\frac{\text{Ganancia Neta (Flujo Neto)}}{\text{Inversión o Ingresos Totales}} \right) \times 100$$

Sustituimos los valores en la fórmula de rentabilidad:

$$\text{Rentabilidad} = \left(\frac{74,610.08}{969,028.36} \right) \times 100$$

Realizando la operación:

$$\text{Rentabilidad} = 0.0769 \times 100 = 7.69\%$$

Elaboración propia

La cifra de 50% proviene de un análisis de los ingresos actuales y refleja un desempeño deficiente en la renovación de membresías. La meta del 80% está basada en buenas prácticas del sector y en un objetivo estratégico realista que permitiría mejorar la estabilidad financiera y asegurar el crecimiento del negocio.

Tabla 1

Cuadro Resumen Ajustado

Indicador	Valor Actual	Valor Esperado	Observación
Tasa de Deserción	13%	5%	Refleja una pérdida importante de clientes que requiere estrategias de retención.
Renovación de Membresías	50%	80%	La falta de datos sobre satisfacción impide determinar las causas exactas. Se recomienda aplicar encuestas para obtener información.
Satisfacción del Cliente	No disponible	85%	No hay datos concretos. Propuesta: implementar un sistema de medición de satisfacción (encuestas, feedback, etc.).
Costos Operativos	USD 827,298.64	USD 744,568.78	Se necesita optimización de procesos para reducir costos en un 10%.
Rentabilidad Neta	7.69%	20%	La baja rentabilidad está relacionada con costos elevados y deserción de clientes.

Elaboración propia

1.1.2. Obstáculos en el desarrollo ideal de las actividades

Insatisfacción Notoria de los Clientes

"La insatisfacción del cliente es la principal causa de deserción en sectores de servicios, especialmente cuando no se percibe valor por el dinero invertido" (Patel y Kumar, 2021). La falta de mantenimiento en las instalaciones y la rigidez en los planes de membresía han generado insatisfacción entre los clientes. Aunque no se cuenta con datos

precisos, la alta tasa de deserción del 13% es un indicador indirecto de insatisfacción, su impacto se deriva en la pérdida progresiva de clientes, reduce significativamente los ingresos recurrentes y afecta la estabilidad financiera. Por lo cual, la propuesta se basaría en implementar un programa de mantenimiento regular en las instalaciones y flexibilizar los planes de membresía para adaptarlos a las necesidades de los clientes.

Producto Incapaz de Ofrecer Verdaderos Beneficios

"Los clientes actuales buscan beneficios tangibles y diferenciados que justifiquen su inversión en un servicio" (Smith y Brown, 2020). El servicio actual no presenta ventajas competitivas frente a otros gimnasios del mercado, esto limita la percepción de valor por parte del cliente y afecta la tasa de renovación de membresías, actualmente estimada en un 50%. En consecuencia, se busca implementar programas de fidelización, como descuentos personalizados o beneficios adicionales, que aporten un mayor valor percibido.

Innovación tecnológica para adaptación a los cambios del mercado

"La implementación de herramientas tecnológicas no solo mejora la eficiencia, sino que también reduce costos operativos de manera significativa" (Kim y Lee, 2022). La dependencia de procesos manuales ha generado costos operativos elevados, los cuales ascienden a USD 827,298.64. Una optimización tecnológica permitiría reducir estos costos en un 10%, alcanzando un objetivo esperado de USD 744,568.78. El impacto va en torno a la falta de inversión tecnológica afecta la eficiencia operativa y limita la rentabilidad del negocio, que actualmente se encuentra en 7.69%, por debajo del 20% esperado. Se propone automatizar procesos administrativos y de gestión, lo que permitiría mejorar la eficiencia y reducir los costos en el corto plazo.

Cambios Determinantes en los Hábitos de los Consumidores

"Las empresas deben adaptarse constantemente a los cambios en las preferencias de los consumidores para mantener su competitividad en el mercado" (Martinez, 2020). Los consumidores demandan una mayor flexibilidad en los planes de membresía, como opciones de corto plazo, planes familiares o beneficios adicionales. La oferta actual del gimnasio no responde a estas necesidades. Su impacto profundiza en la desconexión con los hábitos de los clientes, limita la captación de nuevos clientes y la retención de los actuales, contribuyendo a la baja tasa de renovación. En efecto, se rediseñarían los planes de membresía para incluir opciones flexibles y personalizadas, como membresías mensuales o descuentos grupales.

Falta de información para la toma de decisiones

En el caso actual, la falta de información precisa y oportuna afecta directamente la toma de decisiones estratégicas, lo que incrementa la incertidumbre y limita la capacidad de aplicar soluciones efectivas. La tasa de deserción de clientes del 13% evidencia un problema crítico que no ha sido abordado debido a la carencia de datos sobre las causas reales de insatisfacción y los niveles de satisfacción del servicio. Adicionalmente, no existen mecanismos para monitorear los costos operativos, lo que ha generado una rentabilidad del 7.69% debido a procesos manuales ineficientes. De acuerdo con Bernard Marr (2020), en un entorno empresarial moderno, la falta de análisis de datos limita la capacidad para detectar problemas reales y diseñar soluciones basadas en hechos concretos, lo que lleva a decisiones menos efectivas.

Por otro lado, la ausencia de información sobre tendencias del mercado y hábitos de consumo actuales ha generado una desconexión entre las demandas de los clientes y la oferta de la empresa, afectando la adopción de nuevos planes de membresía. Esto refleja una pérdida de competitividad, ya que no se implementan estrategias adaptativas. Según Mikalef et al. (2020), las organizaciones que no aprovechan los datos de manera efectiva pierden la capacidad de adaptarse al cambio, lo que reduce su agilidad en la toma de decisiones. Para enfrentar este problema, es imprescindible implementar un sistema integral de indicadores que permita medir la satisfacción del cliente, controlar los costos operativos y analizar las tendencias del mercado, brindando una base sólida para tomar decisiones informadas que mejoren la retención de clientes y optimicen la eficiencia operativa.

Tabla 2

Cuadro Resumen Ajustado

Obstáculo	**Descripción**	**Impacto**	**Solución Propuesta**
Insatisfacción de los Clientes	Falta de mantenimiento y rigidez en planes.	Alta tasa de deserción (13%).	Mantenimiento e implementación de beneficios.
Producto sin Beneficios Competitivos	Sin diferenciación en el mercado.	Renovación baja (50%).	Programas de fidelización.
Incapacidad Tecnológica	Procesos manuales y altos costos operativos.	Rentabilidad baja (10%).	Automatización y optimización de procesos.
Cambios en Hábitos del Consumidor	Demanda de flexibilidad en planes y servicios.	Desconexión con necesidades del cliente.	Adaptar planes a nuevas tendencias.
Incapacidad Organizativa	Falta de datos para toma de decisiones.	Dificultad para aplicar soluciones.	Implementar sistema de indicadores.

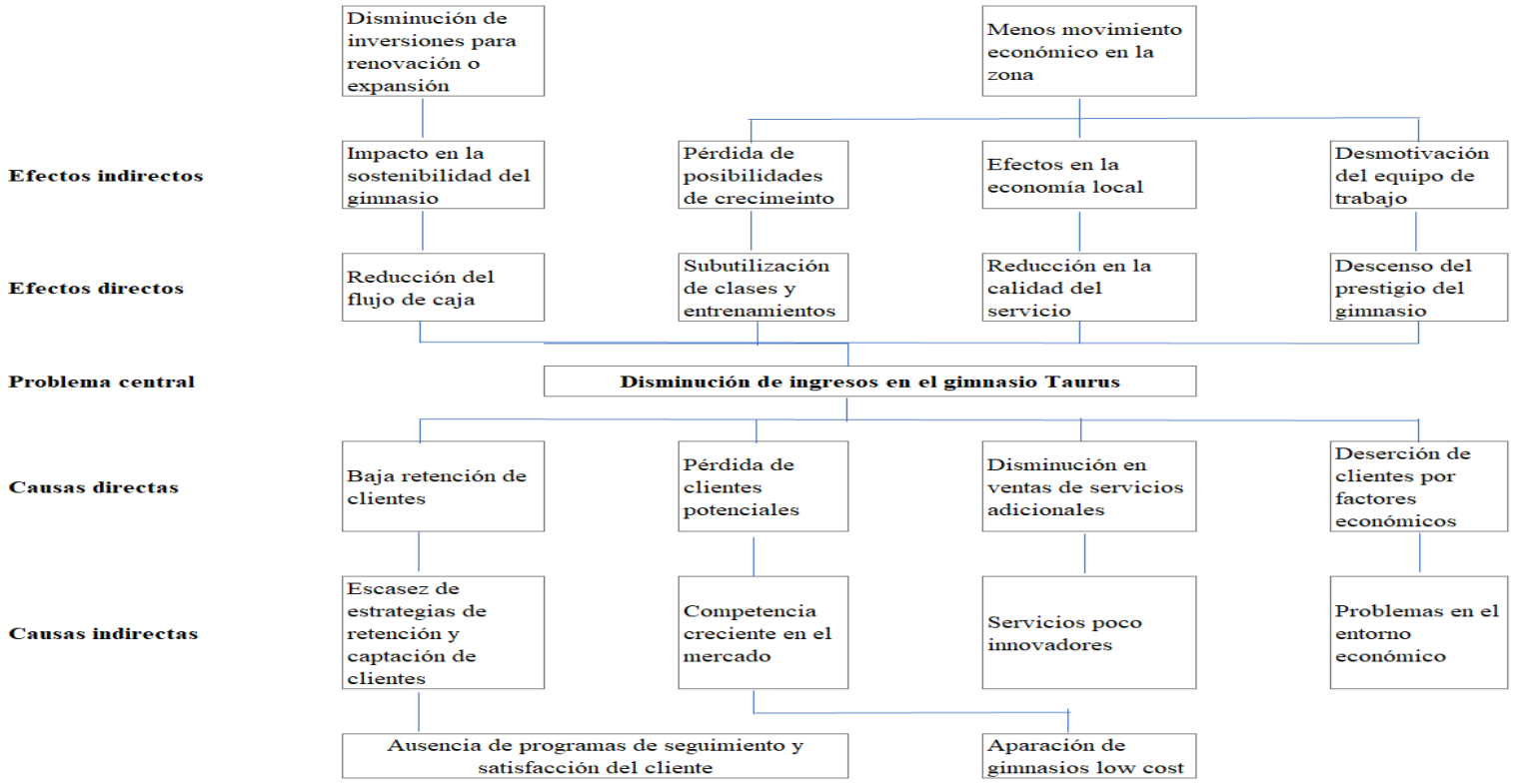
Elaboración propia

1.2. Formaliza la declaración de la O/P

Herramientas para buscar ideas de problemas u oportunidades

Gráfico 4

Árbol de problemas del gimnasio Taurus



Elaboración propia

La disminución de ingresos en gimnasios es un problema multifactorial que surge principalmente por una combinación de la deserción de clientes, falta de diferenciación en el servicio, ineficiencia operativa y cambios en las preferencias del consumidor.

Una de las causas más recurrentes es la alta tasa de deserción. De acuerdo con Patel y Kumar (2021), una de las razones de la pérdida de ingresos en gimnasios es la falta de motivación, insatisfacción con el servicio o planes rígidos que no se adaptan a las necesidades del usuario. La deserción no solo impacta en la pérdida directa de ingresos, sino que además genera mayores costos de adquisición de nuevos clientes. Smith (2022) sostiene que el abandono del cliente representa entre el 30% de pérdida de ingresos en gimnasios, especialmente cuando no se implementan programas efectivos de fidelización.

La reducción de los ingresos del gimnasio se debe a la baja retención de los clientes, pues más del 80% de clientes finaliza su contrato sin renovación (Gráfico 2), no existen programas de fidelización atractivos, pérdida de clientes potenciales debido a estrategias de marketing y captación ineficaces, competencia con otros establecimientos. Además, se produce la deserción de clientes por factores económicos, dado la coyuntura macroeconómica del país.

Entre los principales efectos de este problema se encuentra la reducción del flujo de caja, subutilización de clases y entrenamientos, reducción en la calidad del servicio y descenso del prestigio del gimnasio. Así, la disminución de ingresos en gimnasios se debe a problemas internos y externos que requieren atención urgente. La implementación de estrategias centradas en la fidelización de clientes, la mejora en la eficiencia operativa y la adaptación a las nuevas demandas del consumidor son clave para revertir esto y garantizar la sostenibilidad del negocio.

Tabla 3

Técnica de los cinco por qué

Problema	***¿Por qué?***	***¿Por qué?***	***¿Por qué?***	***¿Por qué?***	***¿Por qué?***	***Solución***
Reducción de ingresos del gimnasio	¿Por qué hay menos clientes activos?	No renuevan contratos.	No perciben suficiente valor en el servicio.	Instalaciones y servicios no cumplen sus expectativas.	Mala experiencia en el lugar.	Realizar mejoras en instalaciones y servicios (mantenimiento y actualización de equipos).
	¿Por qué los clientes no renuevan sus membresías ?	No existen incentivos de renovación.	No ven beneficios al permanecer en el gimnasio.	Falta de programas de fidelización.	Restricciones de presupuesto.	Implementar programas de fidelización con descuentos por renovación anticipada.
	¿Por qué hay dificultades para captar nuevos clientes?	Falta de estrategias de captación.	No se realiza suficiente promoción en canales efectivos.	Poca presencia digital y local.	Ausencia de metas de ventas	Implementar campañas de marketing digital y promociones locales.
	¿Por qué las ventas adicionales son bajas?	Poca venta de servicios complementarios	Falta de oferta de valor en clases o entrenamiento personalizado	Servicios no están adaptados a las necesidades del cliente.	Escasez en opciones para diversificar las ventas	Ofrecer demostraciones gratuitas de entrenamientos personalizados por 15 días.

Elaboración propia

La disminución de ingresos en gimnasios se debe a una combinación de factores internos y externos que impactan directamente en la adquisición, retención y satisfacción del cliente. Al analizar las causas subyacentes, es posible identificar soluciones prácticas para contrarrestar esta tendencia.

Uno de los problemas principales es la falta de renovación de contratos por parte de los clientes. Esto se debe, en gran medida, a que los usuarios no perciben suficiente valor

en los servicios ofrecidos y consideran que las instalaciones y servicios no cumplen con sus expectativas (Kotler y Armstrong, 2020). La experiencia negativa en el lugar también contribuye a esta situación, creando insatisfacción y deserción.

Para abordar este problema, es necesario implementar mejoras en las instalaciones y servicios, enfocándose en el mantenimiento y actualización del equipo. Según Zeithaml et al. (2013), la calidad percibida en un servicio depende tanto del desempeño del producto como de la experiencia del cliente durante su uso. Mejorar estos aspectos incrementará la percepción de valor y la satisfacción.

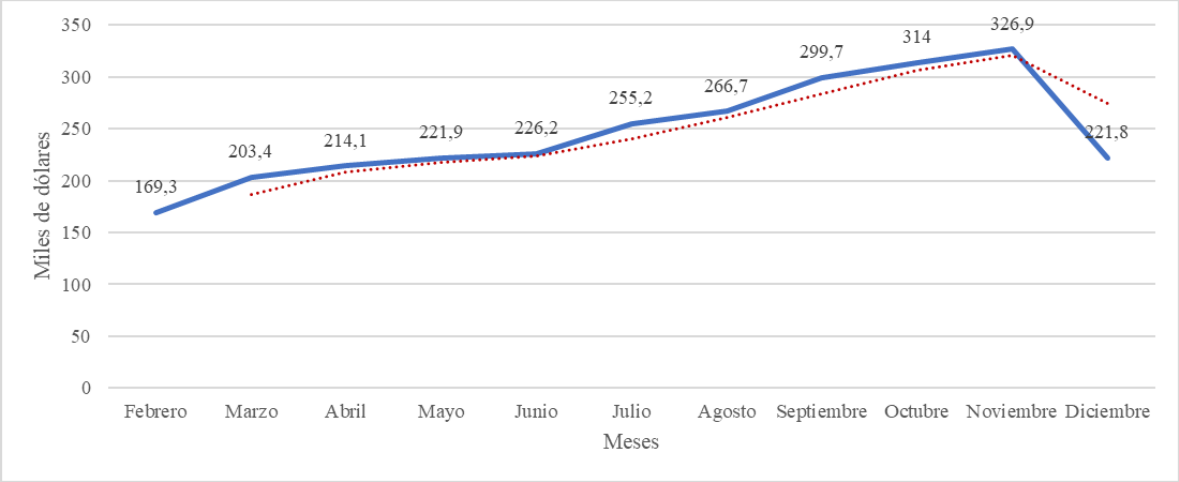
El principal problema identificado es la baja penetración de mercado en Guayaquil a pesar del alto potencial existente. Los ingresos actuales en 2023 son de $969.028, lo cual representa solo una fracción mínima del mercado objetivo disponible en el segmento NSE C+, estimado en $19.5 millones anuales si se alcanza el 42% de penetración del mercado objetivo. Esto evidencia una oportunidad de crecimiento no explotada que limita la rentabilidad y el posicionamiento competitivo de la empresa.

Causas Clave del Problema:

- **Baja Captación de Clientes Potenciales**: Actualmente, solo se alcanzan aproximadamente **8.075 clientes** de un mercado potencial de **162.908 clientes**.
- **Oferta de Valor Limitada**: Los planes de membresía actuales no son suficientemente atractivos ni flexibles para captar una mayor porción del mercado.
- **Falta de Estrategia de Expansión**: No existen acciones específicas para posicionar la oferta en el segmento NSE C+ del mercado objetivo.

Gráfico 5

Ingresos por contratos del gimnasio Taurus, 2024.



Fuente: Datos obtenidos de la empresa

Tabla 4

Oportunidad de Negocio

Aspecto	**Cálculo**	**Justificación**
Población Total de Guayaquil	2.750.000	Población base en Guayaquil según estimaciones
Población Económicamente Activa (PEA)	1.699.500	61.8% de la población está económicamente activa
Segmento NSE C+ del Mercado Objetivo	387.876	22.8% de la PEA pertenece al segmento NSE C+
Clientes Actuales Estimados (2023)	8.075	Clientes estimados según ingresos actuales y precio
Clientes Potenciales Estimados	+16291	Potencial de mercado calculado al 29% de penetración
Ingresos Actuales (2023)	$969.028,36	Ingresos totales generados en 2023
Ingresos Potenciales	$19.549.000	Ingresos potenciales si se capta el mercado objetivo

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de INEC, Taurus y Supercias.

Si la empresa logra captar el 42% del mercado objetivo NSE C+ de la PEA en Guayaquil, se podrían alcanzar ingresos potenciales de $19.5 millones anuales, comparado con los ingresos actuales de $969.028 en 2023.

Por lo tanto, se formaliza la declaración de la oportunidad, de la siguiente manera:

"Implementar estrategias de captación y retención en el mercado objetivo de Guayaquil permitirá aumentar las ventas al ingresar al segmento NSE C+ con alto potencial de crecimiento y aprovechar una base de clientes potenciales significativa."

1.3 Identificar objetivos a partir de la O/P

Misión

Incrementar la penetración de mercado en el segmento NSE C+ en Guayaquil a través de estrategias de captación y retención, asegurando la satisfacción del cliente y optimizando la rentabilidad del negocio.

Principios y Valores

Satisfacción del Cliente: Focalización en ofrecer un servicio de calidad y con valor agregado.

Innovación: Implementar nuevas estrategias y herramientas tecnológicas para captar y fidelizar clientes.

Competitividad: Posicionarse como líder en el segmento NSE C+ en Guayaquil.

Liderazgo: Ejecución de procesos planificados, verificados y mejorados continuamente.

Objetivos y Metas

Objetivo I: Captar Nuevos Clientes del Mercado Objetivo

Meta 1: Incrementar la penetración del mercado en el segmento NSE C+ al 42%.

Meta 2: Aumentar la base de clientes en un 15% durante el primer año mediante estrategias de captación.

Meta 3: Ejecutar campañas de marketing enfocadas en los beneficios del servicio y la flexibilidad de planes.

Objetivo II: Mejorar la Retención de Clientes Actuales

Meta 1: Reducir la tasa de deserción del 13% al 8% en los próximos 12 meses.

Meta 2: Implementar un programa de fidelización con beneficios adicionales para clientes existentes.

Meta 3: Realizar encuestas de satisfacción semestrales para identificar y atender las necesidades de los clientes.

Objetivo III: Optimizar la Eficiencia Operativa

Meta 1: Automatizar procesos administrativos para reducir costos operativos en un 10%.

Meta 2: Implementar un sistema de indicadores de desempeño (KPIs) para medir resultados de las estrategias aplicadas.

Meta 3: Mejorar la relación costo-beneficio de los servicios ofrecidos mediante la optimización de recursos.

1.4 Establezca prioridades en sus objetivos O/P

Tabla 5

Prioridades de los Objetivos

Criterio	**Objetivo 1: Captar Clientes**	**Objetivo 2: Reducir Deserción**	**Objetivo 3: Optimizar Eficiencia**
Objetivo Estratégico	Incrementar penetración al 28%	Disminuir la deserción del 13% al 8%	Reducir costos operativos en 10%
Relación con Oportunidad/Problema	Baja penetración en NSE C+	Pérdida de ingresos por deserción	Costos elevados por procesos manuales
Auspiciantes Clave	Alta Gerencia / Marketing	Marketing / Servicio al Cliente	Operaciones / Alta Gerencia
Resultados Clave	Aumento de clientes e ingresos	Mejora en retención y satisfacción	Ahorro de costos y rentabilidad
Indicadores de Evaluación	Nuevos clientes, % de penetración	Tasa de retención, satisfacción	USD ahorrados, % procesos automatizados
Prioridad	**Alta**	**Alta**	**Media**

Elaboración propia

1.5 Asigne indicadores de seguimiento y control

En esta sección se presentan los indicadores de la empresa, a los cuales la propuesta contribuye para fortalecer la sostenibilidad del negocio. Los objetivos se enfocan en:

1. Incrementar la captación de clientes en el mercado objetivo NSE C+ en Guayaquil.

2. Reducir la tasa de deserción mediante programas de fidelización y mejora en la experiencia del cliente.
3. Optimizar la eficiencia operativa a través de la automatización de procesos administrativos y reducción de costos.

Definición de métricas que dimensionen los cambios requeridos:

Tabla 6

Definición de métricas

Indicador	**Descripción**	**Fórmula**	**Frecuencia**	**Responsable**
Nuevos clientes adquiridos	Número de clientes nuevos obtenidos durante el periodo, calculado como la diferencia entre clientes actuales y del año anterior.	Clientes actuales - Clientes del año anterior	Mensual	Gerente de Ventas
Porcentaje de penetración en el mercado	Porcentaje de clientes captados en relación al total de clientes potenciales en el mercado objetivo.	(Clientes actuales / Clientes potenciales) * 100	Trimestral	Gerente de Marketing
Tasa de deserción	Porcentaje de clientes que abandonaron el gimnasio durante el periodo en relación al total al inicio del periodo.	(Clientes perdidos / Clientes al inicio del periodo) * 100	Mensual	Gerente de Atención al Cliente
Tasa de retención	Porcentaje de clientes retenidos durante el periodo, calculado como el complemento de la tasa de deserción.	100 - Tasa de deserción	Mensual	Gerente de Atención al Cliente
Costo operativo por cliente captado	Costo promedio incurrido por cliente captado, calculado como el costo total operativo dividido entre los clientes captados.	Costo total operativo / Clientes captados	Mensual	Gerente de Operaciones
Reducción de costos operativos	Porcentaje de reducción de costos operativos, calculado como la	((Costo inicial - Costo final)	Anual	Gerente Financiero

	variación porcentual entre el costo inicial y el costo final.	/ Costo inicial) * 100		

Elaboración propia

2. Exploración de las opciones o alternativas

2.1. Exploración de las opciones

La exploración inicial de opciones tiene como objetivo identificar las alternativas más factibles para abordar el problema de deserción de clientes y pérdida de ingresos. De acuerdo con Patel y Kumar (2021), la insatisfacción del cliente y la falta de estrategias de fidelización son factores clave en la tasa de abandono y consecuentemente en la reducción de los ingresos. A conti nuación, se detallan las alternativas, que fueron exploradas a partir de la metodología de estimación de juicio de expertos (Raeburn,2024), que en este caso fueron el Subdirector y el Jefe Financiero, quienes proporcionarnos una perspectiva en base a su experiencia y gestión de costos para una adecuada toma de decisiones:

Alternativa 1: *Mejora de instalaciones y servicios para incrementar la captación de clientes.*

Esta alternativa considera la implementación de mantenimiento regular y actualización del equipo para cumplir con las expectativas del cliente.

Alternativa 2: *Programas de fidelización para reducción de la deserción.*

Esta alternativa consta de la creación de incentivos para la renovación anticipada de membresías, como descuentos o beneficios exclusivos.

Alternativa 3: *Implementación de un sistema automatizado para procesos administrativos y operativos.*

Esta opción posibilitará reducir costos relacionados con tareas manuales, optimizando la gestión de recursos y mejorando la eficiencia.

Alternativa 4: *Diversificación de servicios*

Esta alternativa considera introducir entrenamientos personalizados y clases adaptadas a las necesidades del cliente.

Alternativa 5: *Statu quo del gimnasio Taurus.*

El statu quo, es decir, no efectuar cambios constituye una alternativa base que implica continuar con las operaciones actuales, donde se asume la disminución de ingresos y la tasa de deserción como un costo constante.

2.2 Delimitación de opciones

De las alternativas presentadas, se seleccionan las opciones más alineadas con los objetivos del gimnasio y se descartan aquellas que presentan mayores barreras financieras o técnicas.

Gráfico 6

Matriz de Ansoff de la alternativa 1

Mercados	Existentes	*Penetración de mercado* Mejorar las instalaciones y servicios actuales (actualización de equipos, mantenimiento constante) para atraer a los clientes existentes y captar nuevos clientes en el mercado actual. Kotler y Armstrong (2020) señalan que mejorar la calidad del servicio y percepción de valor aumenta la retención de clientes.	*Desarrollo de productos* Introducir servicios complementarios que maximicen el valor de las instalaciones mejoradas, como clases especializadas, programas de rehabilitación o entrenamientos personalizados. Smith y Brown (2020) sostienen que los clientes buscan innovación y personalización en la oferta para percibir valor y renovar servicios
	Nuevos	*Desarrollo de mercados* Promocionar las instalaciones mejoradas en nuevos segmentos de mercado. Ansoff (1957) destaca que el desarrollo de mercado implica llevar una oferta existente a nuevos segmentos o geografías.	*Diversificación* Incluir servicios nuevos que aprovechen las instalaciones mejoradas, como áreas de spa, nutrición personalizada, fisioterapia o espacios para coworking fitness. Patel y Kumar (2021) afirman que la diversificación de servicios permite generar ingresos adicionales y diferenciarse de la competencia
		Existentes	Nuevos
		Productos	

Elaboración propia

Gráfico 7

Matriz de Ansoff de la alternativa 2

Mercados \ Productos	Existentes	Nuevos
Existentes	*Penetración de mercado* Implementar programas de fidelización que ofrezcan descuentos por renovación anticipada, membresías flexibles y recompensas por referir nuevos clientes.	*Desarrollo de productos* Introducir nuevas recompensas y beneficios en los programas de fidelización, como entrenamientos gratuitos por acumulación de puntos o planes de nutrición personalizados.
Nuevos	*Desarrollo de mercados* Ofrecer los programas de fidelización a nuevos segmentos, como clientes corporativos, familias o grupos deportivos, con beneficios personalizados.	*Diversificación* Integrar programas de fidelización con nuevos servicios, como aplicaciones móviles de entrenamiento, programas online o membresías híbridas (virtual/presencial).

Mercados (Existentes / Nuevos)

Productos (Existentes / Nuevos)

Elaboración propia

Gráfico 8

Matriz de Ansoff de la alternativa 3

Mercados \ Productos	Existentes	Nuevos
Existentes	*Penetración de mercado* Optimizar procesos administrativos actuales (gestión de membresías, pagos y control de acceso) para mejorar la eficiencia operativa y ofrecer una experiencia más ágil a los clientes existentes.	*Desarrollo de productos* Introducir nuevas funcionalidades en el sistema automatizado, como aplicaciones móviles para reservas de clases, seguimiento del progreso de entrenamiento y comunicación directa con entrenadores.
Nuevos	*Desarrollo de mercados* Expandir la oferta automatizada a nuevos segmentos, como empresas o clubes deportivos, promoviendo soluciones tecnológicas que faciliten la gestión de membresías corporativas.	*Diversificación* Integrar la automatización con nuevos servicios, como planes de entrenamiento virtual, análisis de datos de rendimiento físico y membresías híbridas (virtual-presencial).

Mercados (Existentes / Nuevos)

Productos (Existentes / Nuevos)

Elaboración propia

Gráfico 9

Matriz de Ansoff de la alternativa 4

Mercados	Existentes	Nuevos
Existentes	*Penetración de mercado* Ofrecer servicios complementarios como entrenamientos personalizados, nutrición y clases especializadas para los clientes actuales, aumentando el valor percibido.	*Desarrollo de productos* Introducir nuevos servicios innovadores, como entrenamientos virtuales, programas híbridos (presencial-online), terapias de rehabilitación física y clases de yoga o pilates.
Nuevos	*Desarrollo de mercados* Promover los nuevos servicios hacia nuevos segmentos, como adultos mayores, familias o clientes corporativos que buscan planes más especializados y grupales.	*Diversificación* Crear servicios completamente nuevos e innovadores como áreas de coworking fitness, servicios de spa, masajes de recuperación y plataformas de análisis de rendimiento físico.

Productos

Elaboración propia

En base a lo analizado, hemos obtenido las siguientes alternativas que han sido más relevantes, para su posterior formalización.

Alternativa 1: *Mejora de instalaciones y servicios para incrementar la captación de clientes.*

Alternativa 3: *Implementación de un sistema automatizado para procesos administrativos y operativos.*

2.3 Formalización de opciones

Las alternativas propuestas buscan abordar las causas de la deserción de clientes y optimizar la rentabilidad del gimnasio. La mejora de instalaciones y la sistematización de procesos se presentan como las opciones más factibles, debido a su impacto directo en la retención de clientes y el valor percibido. Por otro lado, el statu quo representa un riesgo

continuo de pérdida de ingresos y competitividad en el mercado. Así, la alternativa del statu quo implica una pérdida anual, debido a la tasa de deserción del 13%. (Ver Gráfico 1).

Alternativa 1: *Mejora de instalaciones y servicios*

Objetivos alternativa 1:

Incrementar la captación de clientes en el mercado objetivo NSE C+ en Guayaquil.

Mejorar la satisfacción del cliente mediante instalaciones modernas y funcionales.

Indicadores alternativa 1:

Nuevos clientes adquiridos: Clientes actuales - Clientes del año anterior.

Porcentaje de penetración en el mercado: Clientes actuales / Clientes potenciales x 100.

Tasa de satisfacción del cliente, medida a través de encuestas semestrales.

Relación con el objetivo:

Esta alternativa apoya el objetivo de captar nuevos clientes al atraerlos mediante mejoras tangibles en la infraestructura y el servicio ofrecido.

Alternativa 3: *Implementación de un sistema automatizado para procesos administrativos y operativos.*

Objetivos alternativa 3:

Optimizar la eficiencia operativa mediante la automatización de procesos administrativos.

Reducir costos operativos en un 10%.

Indicadores alternativa 3:

Reducción de costos operativos: (Costo inicial - Costo final) / Costo inicial x 100.

Tasa de errores en procesos administrativos antes y después de la implementación.

Relación con el objetivo:

La automatización busca mejorar la eficiencia interna, alineándose con el objetivo estratégico de reducir costos y optimizar recursos.

3. Análisis y valoración de las alternativas

La renovación de las instalaciones de un gimnasio implica considerar diversificar el servicio. Moreta (2014), en su estudio titulado Plan de mejoramiento del gimnasio Emporium Gym y Fitness en la ciudad de Quito, identifica un monto aproximado de inversión de USD 35,000, de los cuales el 50% se destina a activos tangibles. Este enfoque coincide con lo señalado por Wainraich (2024), quien destacó que el 50% del presupuesto en gimnasios suele destinarse a equipamientos. Además, Sheykin (2024) resalta que la adquisición de equipos nuevos implica un menor mantenimiento, lo que genera una disminución en los costos de reparación de aproximadamente un 10%.

3.1 Identifica costos y beneficios de la inversión

Alternativa 1: *Mejora de instalaciones y servicios para incrementar la captación de clientes.*

Tabla 7

Costos inversión alternativa 1

Concepto	**Costo (USD)**
Mantenimiento de instalaciones	$ 16,000
Actualización de equipos	$ 35,000
Instalación y transporte	$ 5,000
Otros costos adicionales (imprevistos)	$ 2,000
Costo total	**$ 58,000**

Inversión Inicial: USD 58,000
Ingreso Neto Anual: 120,000+6,000−20,000=106,000

Elaboración propia

Alternativa 3: *Implementación de un sistema automatizado para procesos administrativos y operativos.*

Tabla 8

Costos inversión alternativa 3

Concepto	**Costo (USD)**
Implementación del software	$25,000
Capacitación del personal	$10,000
Pruebas y actualización del sistema	$10,000
Mantenimiento anual del sistema	$ 4,000
Soporte técnico anual	$ 1,000
Costo total	**$50,000**

Inversión Inicial: USD 50,000
Ingreso Neto Anual: 0+25,000−5,000=20,0000

Elaboración propia

Alternativa 1: *Mejora de instalaciones y servicios para incrementar la captación de clientes.*

Tabla 9

Ingresos inversión alternativa 1

Año	Flujo Neto (USD)	VAN Acumulado (USD)
0	$ -58.000,00	$ -58.000,00
1	$106.000,00	$ 96.363,64
2	$106.000,00	$187.603,31
3	$106.000,00	$270.548,46
4	$106.000,00	$346.154,06
5	$106.000,00	$415.594,60

Elaboración propia

Alternativa 3: *Implementación de un sistema automatizado para procesos administrativos y operativos.*

Tabla 10

Ingresos inversión alternativa 3

Año	Flujo Neto (USD)	VAN Acumulado (USD)
0	$-50.000,00	$-50.000,00
1	$ 20.000,00	$ 18.181,82
2	$ 20.000,00	$ 36.157,02
3	$ 20.000,00	$ 52.688,20
4	$ 20.000,00	$ 67.443,82
5	$ 20.000,00	$ 80.263,48

Elaboración propia

3.2 Identifica el impacto en el resultado final

Tabla 11

Identificar el impacto en el resultado final

Alternativa	Impacto en Ingresos	Impacto en Costos	Impacto General
Alternativa 1: Mejora de Instalaciones	Incremento de USD 120,000/año en	Incremento de costos de mantenimiento	Genera un aumento neto en rentabilidad y fortalece la imagen

	ingresos por captación de clientes.	en USD 20,000/año.	del gimnasio, mejorando su competitividad.
Alternativa 3: Implementación de Sistema Automatizado	No genera ingresos cuantificables, sin embargo, fomenta la eficiencia en procesos del gimnasio	Ahorro de USD 25,000/año en costos operativos.	Reduce los costos operativos significativamente, mejorando la rentabilidad y eficiencia del negocio.

Elaboración propia

3.3 Elabora un cronograma de costos e ingresos

Tabla 12

Cronograma de costos e ingresos

Año	Alternativa 1: Mejora Instalaciones	Alternativa 3: Sistema Automatizado
0 (Inicial)	$-58.000	$-50.000
1	$106.000	$20.000
2	$106.000	$20.000
3	$106.000	$20.000
4	$106.000	$20.000
5	$106.000	$20.000
TOTAL	$472.000	$50.000

Elaboración propia

La Alternativa 1 es la opción más rentable, con un flujo de caja positivo y sostenido a lo largo del tiempo, si bien es cierto la Alternativa 3 mejora los ahorros a largo plazo, su impacto financiero es menor.

3.4. Evalúa costos y beneficios no cuantificables

Alternativa 1: *Mejora de instalaciones y servicios para incrementar la captación de clientes.*

- **VAN**: USD 368,472.74
- **ROI**: $\frac{(106{,}000 \times 5) - 58{,}000}{58{,}000} = 741.38\%$
- **TIR**: 206.18% (calculado con flujos)
- **Punto de Equilibrio**: $\frac{58{,}000}{106{,}000} = 0.55 \text{ años (aprox. 7 meses)}$

La alternativa 1 presenta el mayor impacto positivo en los resultados financieros. Con un VAN de USD 368,472.74, este escenario garantiza una rentabilidad significativa al gimnasio. El ROI del 741.38% indica que cada dólar invertido genera USD 7.41 en beneficios netos, y la TIR del 206.18% refleja una rentabilidad muy superior a la tasa de descuento del 10%. Además, el punto de equilibrio se alcanza en 0.55 años (7 meses), lo cual evidencia una rápida recuperación de la inversión inicial. El periodo de recuperación, estimado en 1.5 años, reduce los riesgos financieros. En términos de impacto final, esta alternativa mejora la imagen y competitividad del gimnasio, atrayendo un 15% adicional de clientes y asegurando un crecimiento sostenido en los ingresos.

- ✓ **Plazos para costos e ingresos:**

  Recuperación: 18 meses.

$$\text{Periodo de Recuperación} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo Neto Anual}}$$

- **Alternativa 1:**
  - Inversión inicial = USD 58,000
  - Flujo neto anual (incremento esperado de ingresos) = USD 8,000 (15% captación sobre ingresos actuales)
  - Cálculo:

$$\text{Periodo de Recuperación} = \frac{58,000}{106,000} = 1.5 \text{ años (aprox. 18 meses)}$$

Incremento esperado estimado de ingresos: 15% anual basado en captación de clientes.

✓ **Costos no cuantificables:**

Resistencia temporal al proceso de mantenimiento.

Percepción negativa si los trabajos generan interrupciones en el servicio.

Alternativa 3: *Implementación de un sistema automatizado para procesos administrativos y operativos.*

- **VAN**: USD 53,197.13
- **ROI**: $\frac{(20,000 \times 5) - 50,000}{50,000} = 350.0\%$
- **TIR**: 110.81%
- **Punto de Equilibrio**: $\frac{50,000}{20,000} = 2.5 \text{ años}$

La alternativa 3 ofrece un enfoque basado en la reducción de costos operativos y la optimización interna. Con un VAN de USD 53,197.13, el retorno económico es positivo, aunque menor en comparación con las otras alternativas debido a la ausencia de ingresos directos. El ROI del 350.0% indica que cada dólar invertido genera USD 3.50 en ahorros netos. La TIR del 110.81% refleja un buen desempeño, pero con menor impacto financiero

a corto plazo. El punto de equilibrio se alcanza en 2.5 años, siendo la opción con la recuperación más lenta. El periodo de recuperación, también de 2.5 años, sugiere mayores riesgos en comparación con las alternativas 1 y 2. Sin embargo, su impacto final radica en la optimización de procesos y la mejora de la eficiencia operativa, contribuyendo a la rentabilidad a largo plazo.

- ✓ **Plazos para costos e ingresos:**

  Recuperación: 30 meses.

$$\text{Periodo de Recuperación} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo Neto Anual}}$$

  - Inversión inicial = USD 50,000
  - Flujo neto anual (ahorro operativo) = USD 5,000 (10% de costos operativos actuales)
  - Cálculo:

$$\text{Periodo de Recuperación} = \frac{50,000}{10,000} = 2.5 \text{ años (aprox. 30 meses)}$$

  Reducción esperada estimada de costos operativos: 10% anual.

- ✓ **Costos no cuantificables:**

  Resistencia del personal al cambio tecnológico.

  Tiempo inicial requerido para adaptación.

  Sin recuperación; pérdidas constantes**.**

3.5 Elaborar tabla de pros y contras

Tabla 13

Pros y contras de las alternativas

Alternativa 1: Mejora de Instalaciones		
Aspecto	**Pros**	**Contras**
Operativo	- Aumenta la capacidad operativa del gimnasio al mejorar instalaciones.	Requiere mantenimiento continuo que genera costos adicionales a lo largo del tiempo.
	- Reduce los costos de mantenimiento a largo plazo gracias a equipos más eficientes.	
	- Mejora la seguridad de las instalaciones, minimizando riesgos laborales o accidentes.	
	- Permite ofrecer más servicios o actividades al cliente, optimizando el uso del espacio.	
Estratégico	- Incrementa la percepción de calidad y profesionalismo de la marca.	Resistencia temporal al cambio por parte del personal y clientes durante las mejoras.
	- Diferencia al gimnasio de la competencia al destacar como una opción moderna y actualizada.	
	- Refuerza la sostenibilidad a largo plazo al responder a las expectativas de clientes actuales y futuros.	
	- Mejora la imagen corporativa, atrayendo colaboraciones estratégicas con socios y proveedores.	
Clientes	- Mejora la experiencia general del cliente al usar instalaciones modernas y bien mantenidas.	Posible incomodidad de los clientes durante el proceso de mantenimiento.
	- Incrementa la retención de clientes al reducir la insatisfacción por instalaciones obsoletas.	

	- Atrae nuevos clientes mediante una percepción positiva de calidad y renovación.	
	- Genera mayor satisfacción al cliente, fomentando el boca a boca y recomendaciones.	
Financiero	- Aumenta los ingresos por la captación de nuevos clientes y retención de los existentes.	Alta inversión inicial que requiere recursos financieros significativos.
	- Reduce los costos de mantenimiento preventivo y correctivo por infraestructura más moderna.	
	- Potencializa la generación de ingresos mediante nuevas actividades o servicios ofrecidos.	
	- Mejora el retorno de inversión (ROI) debido a los beneficios financieros generados en menos tiempo.	
Social y Ambiental	- Contribuye a la sostenibilidad mediante el uso de equipos más eficientes energéticamente.	Interrupciones durante las mejoras pueden generar incomodidad o pérdida temporal de clientes. Generación de residuos por la remodelación, lo que podría impactar negativamente al entorno si no se gestiona adecuadamente.
	- Genera un impacto positivo en la comunidad al ofrecer instalaciones atractivas y seguras para el ejercicio.	
	- Posibilita la inclusión de nuevos públicos, como familias o adultos mayores, gracias a mejores condiciones de accesibilidad.	
	- Fomenta una cultura saludable en la sociedad al promover el ejercicio en un ambiente de calidad.	
Alternativa 3: Implementación de Sistema Automatizado		
Aspecto	**Pros**	**Contras**
Operativo	Optimiza procesos administrativos y operativos, reduciendo errores y costos.	- Requiere un proceso de capacitación intensivo para el personal, lo que podría interrumpir operaciones a corto plazo.
		- Dependencia de soporte técnico externo.

		- Fallos iniciales en la implementación que pueden ralentizar procesos.
		- Complejidad en la integración con sistemas existentes.
Estratégico	Modernización y mejora de la eficiencia interna, fortaleciendo la posición competitiva.	- Puede no diferenciar significativamente al gimnasio frente a la competencia en el corto plazo.
		- Requiere actualizaciones constantes para mantenerse eficiente.
		- El beneficio percibido puede ser intangible para algunos stakeholders.
		- La falta de planificación estratégica puede generar retrasos o ineficiencias.
Clientes	Indirectamente mejora la atención al cliente al liberar recursos operativos.	- El cliente puede no percibir valor inmediato, dificultando justificar la inversión.
		- Posibles fallos iniciales en el sistema pueden afectar la experiencia del cliente.
		- No se traduce en beneficios tangibles para los clientes actuales.
		- La percepción de modernización puede ser limitada sin mejoras visibles en servicios.
Financiero	Genera ahorros en costos operativos del 10%, lo que aumenta la rentabilidad a largo plazo.	- Riesgo de sobrecostos imprevistos durante la implementación.
		- Largo periodo de recuperación de la inversión (2.5 años), lo que puede impactar la liquidez del negocio.
		- Dificultad para medir el retorno de inversión en términos tangibles a corto plazo.

		- Dependencia de inversión adicional para soporte y mantenimiento continuo.
Tecnológico	Facilita la automatización de tareas repetitivas y reduce errores humanos.	- Alta probabilidad de obsolescencia tecnológica si no se realizan actualizaciones frecuentes.
		- Riesgo de ciberataques o fallos en el sistema, lo que puede generar pérdidas operativas.
		- Dependencia de un proveedor externo, que puede generar costos elevados a futuro.
		- Posible incompatibilidad con otros sistemas tecnológicos del negocio.

Elaboración propia

La alternativa 1, mejora de instalaciones, ha sido seleccionada como la opción más efectiva y sostenible debido a su alto retorno financiero, impacto positivo en la captación de clientes y alineación con los objetivos estratégicos del gimnasio. Con un valor actual neto (VAN) de USD 368,472.74, supera significativamente a las demás alternativas, como la alternativa 2, con USD 164,754.14, y la alternativa 3, con USD 53,197.13. Esta mejora permite una rápida recuperación de la inversión inicial en 1.5 años, mucho más eficiente que los 2.5 años de la alternativa 3. Además, su tasa interna de retorno (TIR) del 206.18% refleja una rentabilidad excepcional, duplicando con creces el retorno de otras opciones evaluadas.

4. Evaluación de riesgos de la opción elegida Alternativa 1

4.1 Considera el recurso humano, económico, los cambios en el entorno, etc. y la manera de conseguirlos

Tabla 14

Recursos para evaluación de riesgos

Aspecto	Descripción
¿Cuenta con el personal adecuado?	Sí, se cuenta con personal operativo para realizar tareas básicas de mantenimiento, pero se requerirá la contratación temporal de expertos en infraestructura y técnicos especializados para la actualización de equipos e instalaciones. Capacitación mínima al personal existente también es necesaria para garantizar el correcto uso de las mejoras.
¿Cuenta con los recursos? ¿Cómo los conseguirá?	El costo de inversión total asciende a USD 58,000, que incluye mantenimiento, actualización de equipos y gastos adicionales. Se propone obtener los recursos mediante el flujo de caja actual del gimnasio (USD 20,000) y un préstamo bancario a corto plazo (USD 38,000) con una tasa de interés del 10%, amortizable en un período de 2 años.
Tiempo de consecución	Se estima que la obtención de recursos financieros y la planificación inicial demorarán 1 mes.

Tiempo de implementación	La ejecución del proyecto (mantenimiento y actualización de instalaciones) tendrá un tiempo estimado de 7 meses*, durante los cuales se realizarán los trabajos por fases para minimizar la disrupción en las operaciones del gimnasio.
¿Qué pasa si no se logra cumplir las metas?	En caso de no cumplir con las metas de captación de clientes (15% de incremento), se generará un retorno financiero insuficiente para cubrir los costos iniciales y de mantenimiento. Esto podría afectar la liquidez del negocio, incrementando la dependencia del financiamiento externo para operaciones.
¿Cuáles cambios en el entorno pueden afectar?	1. Competencia local: La entrada de nuevos gimnasios con mejores instalaciones podría reducir el impacto de la inversión.
	2. Factores económicos: Una recesión o crisis económica local podría limitar la disposición de los clientes a invertir en membresías.
	3. Cambios en preferencias del consumidor: Si los clientes priorizan otros factores como la personalización de servicios o tecnología avanzada, las mejoras en instalaciones podrían percibirse como insuficientes.

Elaboración propia.

4.2. Se indican con claridad el tiempo de consecución y el tiempo de implementación

Tabla 15. *Tiempo de consecución*

Actividad	Duración Estimada	Explicación/Justificación
Inspección de instalaciones	3 días	Verificación de las condiciones estructurales del gimnasio para garantizar que los equipos puedan instalarse correctamente. Basado en prácticas estándar en proyectos de infraestructura.
Selección de proveedores en infraestructura y equipos	11 días	Tiempo promedio necesario para investigar proveedores, negociar precios, y cerrar contratos. Basado en estudios de mercado y prácticas estándar en la adquisición de equipos de gimnasios.
Preparación logística	7 días	Incluye la planificación del transporte y la coordinación con los proveedores. Este tiempo se calcula según la complejidad del equipo y distancia de envío.
Total tiempo de consecución	21 días = 3 semanas	Suma total de las actividades anteriores.

Elaboración propia

De acuerdo al *Project Management Institute (PMI) (2021),* las inspecciones básicas de infraestructura en proyectos de pequeña a mediana escala pueden llevar de 2 a 5 días, en función de la complejidad del espacio. Por su parte, la selección de proveedores en infraestructura y equipos implica la indagación de proveedores confiables, evaluación de alternativas, negociación de precios y gestión de contratos, este proceso de selección y negociación puede llevar entre 10 y 15 días de acuerdo a disponibilidad de opciones del mercado (Blanchard, 2021). Asimismo, algunos estudios de mercado en adquisición de equipos para gimnasios (Revista *Facilities Management, 2022)* estiman un promedio de 10 a 15 días para completar esta fase.

Por su parte, la preparación logística consta de coordinación con proveedores, transporte y verificación de entregas, esta fase puede tomar de 5 a 10 días en función de la complejidad del equipo, así el tiempo estimado se encuentra en 7 días (Lock, 2020).

Tabla 16. *Tiempo de Implementación*

Actividad	**Duración Estimada**	**Explicación/Justificación**
Mantenimiento estructural según áreas preferenciales	5 semanas	Incluye mejoras estructurales, reparación de instalaciones, y mantenimiento necesario previo a la operación, sin que cause molestias
Adquisición, instalación y pruebas de equipos	3 semanas	Considera el tiempo estimado de acuerdo a los proveedores, transporte y logística interna; tiempo promedio para instalación de maquinaria, ajustes iniciales y pruebas de funcionamiento.
Resolución de imprevistos	2 semana	Tiempo buffer para abordar problemas inesperados durante la instalación o mejoras estructurales.
Puesta en marcha	1 semana	Verificación final del funcionamiento de las instalaciones y preparación para la apertura al público.
Total Tiempo de Implementación	**11 semanas**	**Suma total de las actividades anteriores.**

Elaboración propia

Para estimar estos tiempos, se utilizan:

1. Duración promedio de actividades similares en proyectos de gimnasios:

   Datos obtenidos de estudios de mercado (Moreta, 2014) y referencias sobre tiempos operativos en la implementación de proyectos de fitness.
2. Análisis de tiempos estándar por actividad:

   Para cada actividad, se consideran referencias estándar de proyectos de infraestructura similares, que incluyen:

   Duración Total=Suma de Duración de Actividades

Adicionalmente, en relación a los tiempos de implementación, el transporte interno de equipos puede demorar hasta una semana en condiciones normales (Christopher, 2016). Por su parte, la instalación de equipos puede tomar entre 1 y 3 semanas, según la complejidad (Barrett & Baldry, 2010). Cuando se trata del mantenimiento, el tiempo requerido es de entre 2 y 5 semanas (Wordsworth,2001). Asimismo, en el proceso pueden surgir problemas inesperados, por lo que es esencial considerar un tiempo para abordar retrasos inesperados, el *Project Management Institute* (2021) recomienda un estimado entre 10 y 20% del tiempo en proyectos de infraestructura y para la puesta en marcha se incluye verificaciones para garantía de la operatividad y cumplimiento de estándares. De acuerdo a *Facility Management,* la etapa de puesta en producción necesita entre 5 y 7 días (Barret & Baldry, 2010).

Buffer de tiempo para imprevistos:

En virtud de lo expuesto, se agrega un 10%-15% del tiempo total para imprevistos, basado en buenas prácticas de gestión de proyectos.

Tabla 17

Tiempo estimado por etapas

Etapa	Duración Total
Tiempo de Consecuencia	0.68 meses
Tiempo de Implementación	2.52 meses
Duración Total	3.21 meses

Elaboración propia

4.3. Presenta alternativas si no se cumplen las metas.

1. Reevaluar y Optimizar la Estrategia de Marketing

Justificación: Si no se alcanzan los ingresos proyectados debido a una baja captación de clientes, es posible que la estrategia de comunicación y promoción no sea suficientemente efectiva.

Acciones Propuestas:

1. Invertir en campañas de marketing digital dirigidas a clientes del mercado NSE C+.
2. Establecer alianzas con empresas locales para ofrecer membresías corporativas.
3. Realizar descuentos o promociones por tiempo limitado para atraer nuevos clientes.

Impacto Esperado: Incremento en la visibilidad y captación de nuevos clientes.

2. Introducir Nuevos Servicios Complementarios

Justificación: Si las mejoras en las instalaciones no logran retener o captar suficientes clientes, diversificar los servicios puede generar un valor agregado.

Acciones Propuestas:

1. Implementar clases grupales (yoga, pilates, spinning).
2. Ofrecer servicios adicionales, como nutrición o entrenadores personalizados.
3. Explorar la renta de espacios para eventos o actividades fitness.

Impacto Esperado: Mejora de la experiencia del cliente y aumento en la satisfacción y lealtad.

3. Reestructuración de Tarifas

Justificación: Una barrera de entrada podría ser el costo de las membresías, especialmente para clientes sensibles al precio.

Acciones Propuestas:

1. Introducir planes de membresía flexibles (mensuales o familiares).
2. Ofrecer tarifas más competitivas para segmentos específicos.
3. Implementar un programa de fidelización con incentivos a largo plazo.

Impacto Esperado: Incremento en la retención y renovación de membresías.

4. Reducir los Costos Operativos

Justificación: Si los ingresos no alcanzan los niveles proyectados, reducir los costos operativos puede ayudar a mantener la viabilidad financiera.

Acciones Propuestas:

1. Optimizar los horarios del gimnasio según la afluencia de clientes.
2. Reducir gastos en áreas no esenciales.
3. Implementar un sistema de monitoreo de energía para reducir costos en servicios básicos.

Impacto Esperado: Mejora en los márgenes de rentabilidad.

5. Monitorear y Recalibrar las Metas

Justificación: Las metas iniciales pueden ser demasiado ambiciosas o basarse en supuestos que necesitan ajustes.

Acciones Propuestas:

1. Realizar evaluaciones trimestrales de desempeño financiero.
2. Ajustar las proyecciones de captación y retención basadas en datos reales.
3. Reevaluar el impacto de las mejoras implementadas.

Impacto Esperado: Alineación de las metas con la realidad operativa.

4.4 Realiza análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad con escenarios del 5% y 10% para los riesgos presentados posibilita evidenciar la variación de las probabilidades e impactos base al aumentar o disminuir un 5% y 10%, lo que posibilita evaluar cómo pequeños cambios pueden afectar el nivel de riesgo total.

Escenario Base:

VAN: $368,472.74

TIR: 206.18%

Recuperación: 1.5 años

Ingreso Neto Anual: $106,000

Tabla 18

Análisis de sensibilidad en diversos escenarios

Variación de ingresos (%)	Ingreso Neto Anual (USD)	VAN (USD)	TIR (%)	Periodo de Recuperación (Años)
5%	111,300.00	392,896.38	215.54	0.52
10%	116,600.00	417,319.62	224.90	0.50
-5%	100,700.00	343,049.10	196.82	0.58
-10%	95,400.00	317,625.86	187.45	0.61

Elaboración propia

Con los escenarios presentados, se evidencia que un incremento moderado del 5% genera un VAN significativamente mayor y reduce el tiempo de recuperación a menos de un año, reforzando la atractividad del proyecto. Ante un aumento del 10% optimiza aún más los resultados financieros, mejorando tanto la TIR como el período de recuperación, lo cual indica que el proyecto es muy sensible a incrementos en los ingresos.

Por otra parte, una reducción del 5% en los ingresos, tiene un impacto moderado en el VAN y la TIR, pero el proyecto sigue siendo viable con una recuperación pronta. Ante una disminución del 10% de los ingresos, el proyecto continúa siendo rentable, pero es menos atractivo financieramente.

En general, el proyecto evidencia una elevada sensibilidad a los cambios en los ingresos, pero se mantiene viable en todos los escenarios analizados, lo que sugiere que, aunque los ingresos fluctúen, la inversión es sólida y rentable, con un rápido retorno, lo que refuerza la decisión de implementar mejoras en instalaciones y servicios para atraer más clientes.

4.5. Presenta el plan de riesgos y mitigación

En este caso, se usó la Metodología de Mayer para la definición de riesgos y su impacto, pues se trata de una metodología sencilla y ampliamente empleada en gestión de riesgos empresariales y de proyectos, posibilitando la categorización de riesgos de manera efectiva. Este método facilita priorizar riesgos y diseñar estrategias de mitigación efectivas, considerando tanto experiencias previas como condiciones específicas del entorno del proyecto (Mayer, 1997).

Tabla 19

Análisis de riesgos

Riesgo	Descripción	Gravedad	Probabilidad	Impacto	Medidas de Mitigación
Retraso en la ejecución del proyecto	Los trabajos de mejora pueden tardar más tiempo de lo previsto.	Alta	Alta	Alto	Dividir las actividades por fases; contratar empresas con experiencia comprobada.
Interrupción de operaciones	El mantenimiento puede generar molestias a los clientes actuales.	Alta	Media	Alto	Realizar los trabajos en horarios nocturnos o días de baja afluencia.
Falta de financiamiento	Dificultad para conseguir los recursos necesarios.	Alta	Media	Alto	Gestionar líneas de crédito anticipadamente con condiciones favorables.
Resistencia al cambio	Clientes y empleados pueden resistirse a las nuevas instalaciones.	Media	Media	Medio	Informar previamente sobre los beneficios del proyecto; capacitación al personal.
Menor captación de nuevos clientes	El incremento de clientes no alcanza el 15% proyectado.	Alta	Media	Alto	Implementar estrategias de marketing efectivas; ofrecer promociones atractivas.
Incremento en costos imprevistos	Gastos adicionales no contemplados en la planificación.	Media	Media	Medio	Establecer un fondo de contingencia del 10% sobre la inversión total.
Competencia en el mercado	Otros gimnasios pueden realizar mejoras similares en el mismo período.	Alta	Baja	Alto	Ofrecer servicios diferenciados y experiencias de mayor valor.
Fallas en el mantenimiento futuro	Problemas con la sostenibilidad de las mejoras en el tiempo.	Media	Media	Medio	Implementar un programa de mantenimiento periódico y preventivo.
Factores económicos externos	Una recesión o crisis puede limitar el gasto de los clientes.	Media	Baja	Medio	Ofrecer planes de financiamiento o membresías flexibles para los clientes.

Elaboración propia

Interpretación

Probabilidad:

- Alta: Es probable que ocurra.
- Media: Tiene una posibilidad moderada de ocurrir.
- Baja: Es poco probable que ocurra.

Impacto:

- Alto: Puede afectar significativamente el proyecto.
- Medio: Afecta parcialmente los resultados esperados.
- Bajo: Tiene poco impacto en los resultados

5. Desarrollo del plan de implementación

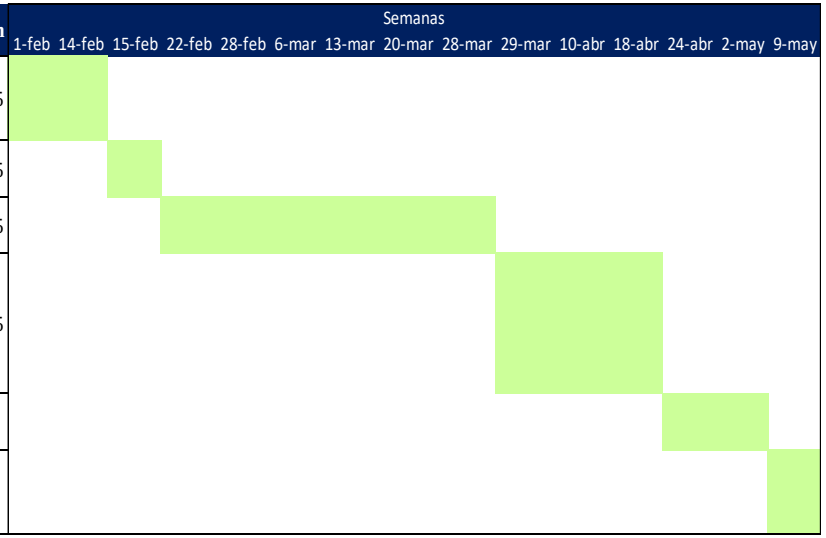
El plan de implementación de este caso de negocio consta de seis fases que se detallan a continuación:

5.1. Determina hitos y comunica con los tomadores de decisiones

Figura 1

Diagrama de Gantt del proyecto

Fase	Actividad	Recursos	Duración días	Fecha Inicio	Fecha Fin
Fase 1	Gestión de inspección y contratación de proveedor	Gerente General, Jefe Financiero y Jefe de Compras	14	1/2/2025	14/2/2025
Fase 2	Planificación y gestión logística	Proveedor Adjudicado / Administración	7	15/2/2025	21/2/2025
Fase 3	Mantenimiento estructural según áreas preferenciales	Proveedor Adjudicado / Administración	35	22/2/2025	28/3/2025
Fase 4	Adquisición, instalación y pruebas de equipos	Jefe administrativo financiero / Jefe de logística / Técnicos internos y equipo de soporte del proveedor	21	29/3/2025	18/4/2025
Fase 5	Resolución de imprevistos	Jefe administrativo financiero	14	19/4/2025	2/5/2025
Fase 6	Puesta en marcha	Jefe administrativo financiero / Jefe logistico	7	3/5/2025	9/5/2025



Elaboración propia

Fase 1: *Gestión de inspección y contratación de proveedor*

En esta fase se inicia con la gestión administrativa, técnica y legal para la selección del proveedor adecuado, que cumpla con las especificaciones del proyecto y garantice la mejor relación calidad/precio

- **Personal Administrativo-Financiero**: El proceso estará liderado por el Gerente General, Jefe Financiero y Jefe de Compras, quienes serán responsables de la negociación, evaluación de términos y condiciones de las propuestas, y la presentación de resultados a los directivos para la toma de decisiones.
- **Personal Técnico**: La evaluación técnica estará a cargo del Jefe Logístico para garantizar el cumplimiento de los requisitos técnicos establecidos.

- **Presupuesto**: El monto destinado para este proceso incluye un presupuesto inicial de $58,000 para cubrir costos de equipos, mantenimiento e instalación, distribuidos según las especificaciones del proyecto.

Tabla 20

Confirmación de financiamiento

Resultado/hito	**Plazo**	**Responsable**
Contratación de empresa ganadora de licitación	Catorce días	Gerente General, Jefe Financiero y Jefe de Compras

Elaboración propia

- **Recursos necesarios:**

  Presupuesto inicial (USD 58000)

  Documento de proyecto aprobado

  Gestión de préstamo bancario

  Equipo de planificación

Fase 2: *Planificación y gestión logística*

En esta fase, se busca minimizar el impacto en el servicio ofrecido por el gimnasio. Por ello, se ha diseñado un cronograma estratégico que permite programar de manera eficiente las actividades planificadas, garantizando la continuidad operativa y la optimización de recursos.

Tabla 21

Gestión logística

Resultados/hitos	**Área**	**Días**	**Responsable**
Aplicación de pintura	Recepción	1-7	Proveedor Adjudicado / Administración
Entrega de lockers por proveedores, instalación simultánea de grifería.	Vestidores	1-7	
Cierre parcial de las áreas de entrenamiento para trabajos de nivelación.	Área de Máquinas	8-12	
Uso de materiales de secado rápido en decoración y pintura.	Área de Máquinas	13-17	
Entrega de luces LED y trabajo técnico simultáneo.	Vestidores	18-22	
Coordinación técnica sistemas en paralelo con mantenimiento general.	Parqueo	23-28	
Supervisión de cumplimiento con normas de seguridad.	Recepción	29-35	

Elaboración propia

- **Recursos necesarios:**

  Materiales: luminarias, señaléticas, pintura, cerámica de piso, cerámica de baño, etc.

  Proveedor adjudicado

  Supervisión de parte del departamento administrativo

Fase 3: *Mantenimiento estructural según áreas preferenciales*

Esta fase se centra en realizar mejoras estructurales en las instalaciones del gimnasio, priorizando aquellas áreas de mayor impacto en la experiencia del cliente, como zonas de entrenamiento, vestuarios y áreas comunes. El objetivo principal es garantizar que los espacios cumplan con estándares óptimos de funcionalidad, seguridad y estética, contribuyendo así a mejorar la percepción de calidad del servicio ofrecido. Esta etapa incluye reparaciones necesarias, renovaciones específicas y adecuaciones que permitan crear un entorno más moderno y eficiente, asegurando que el gimnasio se mantenga competitivo en el mercado.

Tabla 22

Mantenimiento instalaciones

Resultado/hito	**Actividad**	**Área**	**Días**	**Responsable**
Renovación de Vestidores	Mejora de la ventilación, pintura y organización de espacios en recepción.	Recepción	1-jul	Proveedor adjudicado / Administración
	Cambio de lockers, pintura de paredes, reparación de duchas.	Vestidores	1-jul	
Mejoras de Suelos	Cambio a pisos antideslizantes en áreas de peso libre.	Área de Máquinas	8-dic	
Pintura y Decoración	Pintura interior, decoración motivacional en paredes de áreas de entrenamiento.	Área de Máquinas	13-17	
Iluminación y Ventilación	Instalación de luces LED y mantenimiento de sistemas de ventilación.	Vestidores	18-22	
Servicios Tecnológicos y Áreas Comunes	Revisión de sistemas de Wi-Fi, mantenimiento del parqueo y señalización en baños.	Parqueo	23-28	
Señalización y Seguridad	Colocación de rutas de evacuación, extintores y letreros en recepción.	Recepción	29-35	

Elaboración propia

- **Recursos necesarios:**

  Herramientas de construcción

  Materiales de mantenimiento

  Personal técnico

  Supervisión de seguridad

Fase 4: *Adquisición, instalación de equipos y pruebas*

Esta fase consiste en la adquisición, instalación de equipos y pruebas funcionales, que pueden tomar hasta un mes dependiendo de la complejidad del equipo y los requerimientos del cliente (Blanchard, 2021). Asimismo, incluye la negociación de precios, establecimiento de contratos y coordinación del transporte de los equipos del gimnasio.

Tabla 23

Gestión de equipos

Resultado/hito	**Plazo**	**Responsable**
Adquisición exitosa de equipos.	una semana a partir del cumplimiento de normas de seguridad.	Jefe administrativo financiero.
Equipos configurados de acuerdo a especificaciones técnicas.	una semana a partir de adquisición de equipos.	Jefe de logística.
Equipos funcionando correctamente	una semana a partir de la configuración.	Técnicos internos y equipo de soporte del proveedor

Elaboración propia

- **Recursos necesarios:**

  Contratos firmados

  Entrega puntual de equipos

  Herramientas para instalación de equipos

Pruebas de funcionalidad de equipos.

Fase 4: Instalación de equipos

Esta fase implica asegurar adecuadamente todos los equipos, manteniendo espacio en función de las recomendaciones del fabricante, la instalación correcta de los equipos minimiza el movimiento, uso inapropiado y riesgo de lesiones (Fabiano, 2022).

Tabla 24

Instalación de equipos

Resultado/hito	**Plazo**	**Responsable**
Equipos correctamente instalados y funcionales	dos semanas	Técnico especializado

Elaboración propia

- **Recursos necesarios:**

  Manuales técnicos
  Herramientas de instalación
  Equipos comprados
  Inspección de las condiciones estructurales

Fase 5: Puesta en marcha

La apertura al público requiere de una planificación detallada, cumplimiento de requisitos legales y operativos, donde resulta relevante las estrategias de marketing para captar y retener clientes (Ortega, 2024).

Tabla 25

Puesta en marcha (apertura al público)

Resultado/hito	**Plazo**	**Responsable**
Instalaciones listas para operar y disponibles para los clientes	una semana	Administración / Jefe logístico

Elaboración propia

- **Recursos necesarios:**

  Equipos instalados y probados
  Protocolos de seguridad
  Equipo de limpieza y acondicionamiento
  Campaña de marketing para anunciar la apertura.

5.2. Identifica recursos

Tabla 26

Identificación de recursos

Fase	Recursos Necesarios
Fase 1: Gestión de inspección y contratación de proveedor	En esta fase inicial es imprescindible contar con un presupuesto inicial asignado de $58,000, un documento de proyecto aprobado que sirva de guía, la gestión de un préstamo bancario si fuese necesario, y un equipo de planificación especializado que supervise y valide cada paso del proceso de selección.
Fase 2: Planificación y gestión logística	Para garantizar que las actividades logísticas impacten mínimamente en el servicio ofrecido, se requiere un conjunto de materiales como luminarias, señaléticas, pintura, cerámica de piso y baño, entre otros. Adicionalmente, es esencial contar con un proveedor adjudicado que ejecute las tareas bajo estricta supervisión administrativa para cumplir con los plazos establecidos.
Fase 3: Mantenimiento estructural según áreas preferenciales	En esta fase, que busca mejorar las áreas prioritarias del gimnasio, se necesitarán herramientas de construcción para las reparaciones estructurales, materiales de mantenimiento específicos como pintura y pisos antideslizantes, personal técnico capacitado, y un riguroso sistema de supervisión de seguridad que garantice el cumplimiento de normativas vigentes.
Fase 4: Adquisición, instalación de equipos y pruebas	La adquisición e instalación de los equipos demandan contratos firmados con los proveedores, una entrega puntual de los equipos adquiridos, herramientas especializadas para la instalación, y un proceso de pruebas funcionales que asegure el correcto funcionamiento de cada equipo antes de su puesta en operación.
Fase 5: Puesta en marcha	La fase final requiere que todos los equipos hayan sido instalados y probados previamente, con protocolos de seguridad implementados. Además, será clave disponer de un equipo de limpieza y acondicionamiento para preparar las instalaciones y una estrategia de marketing efectiva que anuncie la apertura al público, captando la atención de nuevos clientes y fidelizando a los actuales.

Elaboración propia

Los recursos necesarios detallados en las fases del plan de implementación pertenecen a las siguientes categorías: financieros, humanos, materiales y tecnológicos. Los recursos financieros necesitan ser distribuidos en diversas actividades como el mantenimiento de instalaciones, actualización de equipos, instalación, transporte y costos adicionales e imprevistos. Para este caso, la fuente de financiamiento es un préstamo bancario.

Los recursos humanos comprenden personal interno y externo, en lo que respecta al personal interno se tiene al Gerente General, quien tiene responsabilidades de supervisión y aprobación de decisiones clave, al equipo financiero-administrativos, quienes se encargan de las compras, pues coordinan la selección y adquisición de los equipos. Asimismo, es relevante el equipo de marketing para la implementación de estrategias de promoción y comunicación. Por otra parte, el personal externo comprende a contratistas especializados en mantenimiento y actualizaciones estructurales.

5.3. Establece y aclara responsabilidades

La asignación clara de responsabilidades asegura que cada miembro del equipo y cada área involucrada comprenda sus tareas específicas, optimizando el flujo de trabajo y reduciendo errores. Cada actividad se coordinará bajo la dirección de los responsables designados, quienes deberán garantizar el cumplimiento de los objetivos y plazos establecidos. A continuación, se presenta la distribución de responsabilidades para cada fase:

Tabla 27

Distribución de responsabilidades

Fase	Actividad/Resultado	Plazo	Responsable(s)
Fase 1: Gestión de inspección y contratación de proveedor	Contratación de la empresa ganadora de la licitación, asegurando que cumpla con las especificaciones del proyecto y la relación calidad/precio.	14 días	Gerente General, Jefe Financiero, Jefe de Compras.
Fase 2: Planificación y gestión logística	Ejecución de tareas como pintura rápida, instalación de lockers, cierre parcial de áreas de entrenamiento, y supervisión de normas de seguridad.	1-35 días	Proveedor Adjudicado, Administración.
	Supervisión administrativa para garantizar que las actividades logísticas no impacten negativamente en el servicio.	Durante toda la fase	Departamento Administrativo.
Fase 3: Mantenimiento estructural según áreas preferenciales	Renovación de vestidores, instalación de pisos antideslizantes, mejoras en iluminación y ventilación, decoración motivacional.	1-35 días	Proveedor Adjudicado, Administración.
Fase 4: Adquisición, instalación de equipos y pruebas	Coordinación para la adquisición, instalación y pruebas funcionales de los equipos.	3 semanas	Jefe Administrativo-Financiero, Jefe de Logística, Técnicos especializados.
	Validación técnica de la configuración de los equipos y cumplimiento de normativas de seguridad.	Durante toda la fase	Técnicos especializados, Supervisión administrativa.
Fase 5: Puesta en marcha	Preparación de las instalaciones para su apertura, implementación de protocolos de seguridad, y ejecución de una campaña de marketing.	7 días	Administración, Jefe Logístico.

Elaboración propia

Esta asignación específica de plazos y responsables permite un seguimiento claro del progreso del proyecto, garantizando que cada fase se complete dentro del tiempo establecido y con altos estándares de calidad.

5.4. Estima las fechas de recuperación de la inversión

Alternativa 1: *Mejora de instalaciones y servicios para incrementar la captación de clientes.*

- **VAN**: USD 368,472.74
- **ROI**: $\frac{(106{,}000 \times 5) - 58{,}000}{58{,}000} = 741.38\%$
- **TIR**: 206.18% (calculado con flujos)
- **Punto de Equilibrio**: $\frac{58{,}000}{106{,}000} = 0.55 \text{ años (aprox. 7 meses)}$

La alternativa 1 presenta el mayor impacto positivo en los resultados financieros. Con un VAN de USD 368472,74; este escenario garantiza una rentabilidad significativa al gimnasio. El ROI del 741.38% indica que cada dólar invertido genera USD 7.41 en beneficios netos, y la TIR del 206.18% refleja una rentabilidad muy superior a la tasa de descuento del 10%. Además, el punto de equilibrio se alcanza en 0.55 años (7 meses), lo cual evidencia una rápida recuperación de la inversión inicial. El periodo de recuperación, estimado en 1.5 años, reduce los riesgos financieros. En términos de impacto final, esta alternativa mejora la imagen y competitividad del gimnasio, atrayendo un 15% adicional de clientes y asegurando un crecimiento sostenido en los ingresos.

- ✓ **Plazos para costos e ingresos:**

  Recuperación: 18 meses.

$$\text{Periodo de Recuperación} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo Neto Anual}}$$

- **Alternativa 1:**
  - Inversión inicial = USD 58,000
  - Flujo neto anual (incremento esperado de ingresos) = USD 8,000 (15% captación sobre ingresos actuales)
  - Cálculo:

$$\text{Periodo de Recuperación} = \frac{58,000}{106,000} = 1.5 \text{ años (aprox. 18 meses)}$$

Incremento esperado estimado de ingresos: 15% anual basado en captación de clientes.

5.5. Plantea indicadores para seguimiento de los resultados

Tabla 28

Indicadores de seguimiento de resultados

Área	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia de Medición
1. Gestión de Proveedores	**Cumplimiento del plazo de contratación**	(Contratos firmados a tiempo/Contratos totales)×100	100% dentro de 14 días	Al finalizar la fase.
	Propuestas evaluadas correctamente	(Propuestas evaluadas correctamente/Propuestas recibidas)×100	100%	Durante la evaluación.
	Control del presupuesto asignado	(Gasto total/Presupuesto inicial)×100	≤ 100%	Al finalizar la fase.
2. Gestión Logística	**Cumplimiento del cronograma logístico**	(Actividades completadas a tiempo/Actividades planificadas)×100	≥ 95%	Semanal.
	Eficiencia en la entrega de materiales	(Entregas puntuales/Entregas programadas)×100	100%	Al finalizar la fase.
	Impacto en operaciones	(Áreas afectadas temporalmente/Áreas totales)×100	≤ 10%	Diario.

3. Mantenimiento Estructural	**Avance físico del mantenimiento**	(Tareas completadas/Tareas planificadas)×100	100%	Semanal.
	Cumplimiento de estándares de calidad	(Inspecciones aprobadas/Inspecciones totales)×100	100%	Al final de cada tarea.
	Costo de mantenimiento controlado	(Costo real/Presupuesto asignado)×100	≤ 100%	Al cierre de la fase.
4. Adquisición e Instalación de Equipos	**Cumplimiento de especificaciones técnicas**	(Equipos que cumplen especificaciones/Equipos adquiridos)×100	100%	Al recibir los equipos.
	Tiempos de instalación respetados	(Equipos instalados a tiempo/Equipos planificados)×100	100%	Semanal.
	Pruebas funcionales aprobadas	(Equipos que pasan pruebas iniciales/Equipos totales)×100	≥ 95%	Al finalizar la instalación.
5. Puesta en Marcha	**Cumplimiento de protocolos de seguridad**	(Inspecciones de seguridad aprobadas/Inspecciones totales)×100	100%	Diario, previo a la apertura.
	Preparación de áreas operativas	(Áreas listas para operar/Áreas totales planificadas)×100	100%	Al finalizar la fase.

	Impacto de la campaña de marketing	(Consultas o visitas nuevas−Consultas promedio previas)/Consultas previas×100	≥ 20% incremento	Semanal.
Transversal	**Satisfacción del cliente**	(Clientes satisfechos/Clientes encuestados)×100	≥ 85%	Al finalizar el proyecto.
	Ejecución presupuestaria	(Gasto total del proyecto/Presupuesto asignado)×100	≤ 100%	Mensual.
	Cumplimiento global del cronograma	(Actividades terminadas a tiempo/Actividades planificadas totales) ×100	≥ 90%	Semanal.

Elaboración propia

Conclusiones

El proyecto de mejora en las instalaciones y servicios del gimnasio presenta un impacto financiero significativo, reflejado en un ROI del 741.38% y un VAN de $368,472.74. Estos indicadores confirman la viabilidad económica del proyecto y la posibilidad de obtener beneficios sustanciales en el corto y mediano plazo.

Con un tiempo estimado de recuperación total de 18 meses y un punto de equilibrio alcanzado en 7.25 meses, el proyecto demuestra una rápida generación de ingresos adicionales, lo que reduce los riesgos financieros asociados.

La implementación de mejoras estructurales y de servicios incrementará la captación de clientes en un 15% anual, posicionando al gimnasio como un referente en calidad y experiencia para los usuarios, incrementando así su competitividad.

La planificación detallada permite reducir al mínimo las interrupciones operativas, garantizando la continuidad del servicio durante las fases de mantenimiento e instalación. Así, evidencia una gestión logística eficiente.

La instalación de equipos y mejoras estructurales cumple con altos estándares de seguridad, minimizando riesgos para los usuarios y asegurando la funcionalidad óptima de las instalaciones.

Recomendaciones

Monitoreo Constante de Indicadores:

Se recomienda implementar un sistema de seguimiento periódico basado en los indicadores establecidos, garantizando el cumplimiento de los plazos, presupuestos, y calidad esperados en cada fase del proyecto.

Gestión de la Comunicación con los Clientes:

Durante las fases de mantenimiento y puesta en marcha, es crucial mantener una comunicación clara y efectiva con los clientes para minimizar posibles molestias. Informar sobre los avances y los beneficios futuros fortalecerá la percepción positiva del proyecto.

Optimización del Presupuesto:

Aunque el presupuesto inicial es suficiente, se recomienda establecer un fondo de contingencia del 10% para cubrir imprevistos sin comprometer la ejecución del proyecto.

Estrategias de Marketing Efectivas:

La campaña de marketing debe estar alineada con el lanzamiento del proyecto para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Estrategias como promociones de apertura, difusión en redes sociales, y alianzas locales pueden potenciar los resultados.

Capacitación Continua:

Capacitar al personal administrativo y técnico en el manejo de los nuevos equipos y protocolos garantizará un uso eficiente de los recursos y un servicio de calidad para los clientes.

Revisión Post-Proyecto:

Al finalizar el proyecto, se recomienda realizar una auditoría integral que evalúe el cumplimiento de los objetivos, analice los resultados financieros reales y ajuste futuras estrategias en función de las lecciones aprendidas.

Referencias bibliográficas

Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review.

Barrett, P., & Baldry, D. (2010). *Facilities Management: A Guide to Best Practice* (2ª ed.).

Blanchard, D. (2021). *Supply Chain Management Best Practices* (3ª ed.).

Chagas, C. (2024, 19 de agosto). *¿Querés invertir? Que sea en un gimnasio (cuánto sale y cómo tener el "local ideal")*. Recuperado de https://infonegocios.info/plus/queres-invertir-que-sea-en-un-gimnasio-cuanto-sale-y-como-tener-el-local-ideal

Chen, R., & Zhang, Y. (2021). Operational Efficiency in Fitness Centers: Leveraging Data Analytics for Resource Optimization. Operations Management Review, 14(1), 33-48.

Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5ª ed.).

Health and Fitness. (2022). 21 best practice guidelines for fitness facility layout design. *Recuperado de https://es.healthandfitness.org/improve-your-club/21-best-practice-guidelines-for-fitness-facility-layout-design/*

Johnson, L. (2019). Data-Driven Approaches to Customer Churn Reduction. Business Analytics Quarterly, 8(2), 89-102.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.

Kim, T., & Lee, H. (2022). Profitability Through Customer Loyalty: The Role of Data-Driven Incentives. Business Insights Journal, 15(2), 123-137.

Kim, T., & Lee, H. (2022). *The Role of Technology in Cost Optimization and Operational Efficiency: A Study in Service Industries*. Journal of Business Economics, 44(2), 311-325.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing*. Pearson Education.

Lock, D. (2020). *Project Management* (11th ed.). Routledge.

Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). PMI.

Marr, B. (2020). *Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things*. Kogan Page Publishers.

Martinez, P. (2020). *Adapting to Consumer Behavior Changes: The Key to Competitive Advantage in Dynamic Markets*. Marketing Strategy Review, 15(1), 56-72.

Martinez, P. (2020). Sustainability in Fitness Operations: A Data-Driven Approach. Journal of Sustainable Business Practices, 10(4), 58-74.

Mayer, R. (1997). *Management of Risk: Guidance for Practitioners*. Office of Government Commerce.

Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2020). Big data analytics capabilities and innovation: The mediating role of dynamic capabilities. *Information Systems Management*, 37(2), 123-140.

Moreta Cruz, M. I. (2014). *Plan de mejoramiento del gimnasio Emporium Gym & Fitness en la ciudad de Quito* (Trabajo de titulación). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. Recuperado de https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1460/1/UDLA-EC-TINI-2014-13.pdf

Ortega, J. (2024). Guía global para abrir un gimnasio: Costos, requisitos y estrategias clave para el éxito. *Recuperado de https://fhinstitute.com/guia-global-para-abrir-un-gimnasio-costos-requisitos-y-estrategias-clave-para-el-exito/*

Patel, S., & Kumar, V. (2021). *Enhancing Customer Experience Through Value-Driven Strategies*. Journal of Service Management, 32(3), 245-260.

Patel, S., & Kumar, V. (2021). Enhancing Customer Experience Using AI and Data Analytics in the Fitness Industry. Applied AI Journal, 6(1), 77-89.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7ª ed.).

Raeburn, A. (2024) Juicio experto: Qué es y cómo utilizarlo en la gestión de proyectos. *Recuperado de https://asana.com/es/resources/expert-judgment*

Revista *Facilities Management*. (2022). "Best Practices in Supplier Selection for Gym Equipment". *Facilities Management Journal*, 18(3), 45-52.

Sheykin, H. (2024, 22 de noviembre). *¿Cuáles son los costos más importantes para administrar un gimnasio?* FinModelsLab. Recuperado de https://finmodelslab.com/es/blogs/operating-costs/gym-operating-costs

Smith, J., & Brown, A. (2020). Customer Retention Strategies Using Predictive Analytics. Journal of Business Intelligence, 12(3), 45-59.

Smith, J., & Brown, A. (2020). *Customer Retention Strategies: Creating Tangible* Benefits for Service Differentiation. Business Insights Publishing, 28(4), 187-205.

Wordsworth, P. (2001). *Lee's Building Maintenance Management* (4ª ed.).

CARTA DE INTENCIÓN

Conste por el presente instrumento el inicio de la relación entre la compañía TAURUSGYM S.A., con domicilio en: Av. Isidro Ayora, Guayaquil, parte a la cual se denominará COOPERANTE y la Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo, con domicilio en Km. 2.5 Vía Samborondón, en adelante UEES. Para efectos de este documento podrán llamarse Las Partes cuando se refiere a ambas instituciones y de forma conjunta.

1. OBJETO. -
El presente instrumento tiene por objeto establecer los parámetros de la relación entre las Partes para efectos de la cooperación que tendrán durante su vigencia respecto a proyectos de la vinculación con la sociedad.
En este sentido la compañía TAURUSGYM S.A., se compromete a establecer una colaboración estratégica con la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES, para fomentar y ejecutar los proyectos que beneficien al desenvolvimiento de su empresa y tenga un efecto positivo en sus grupos de interés.

- OBJETIVOS. -
1. Fomentar la colaboración entre la compañía TAURUSGYM S.A. y la UEES para desarrollar proyectos que aborden desafíos sociales, culturales, ambientales, de salud, entre otros.
2. Brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo a estudiantes de Postgrado en las modalidades presencial y en línea que sean asignados a cada proyecto.
3. Fortalecer la relación entre la empresa privada y la academia para promover la innovación y el intercambio de conocimientos.

- CONDICIONES. -
1. La compañía TAURUSGYM S.A. proporcionará la información que será manejada de forma confidencial únicamente para efectos de la elaboración del proyecto.
2. La UEES será responsable de la selección y supervisión de los estudiantes participantes.
3. Ambas partes serán informados de los resultados del proyecto en una reunión a programarse con anticipación.

- ALCANCE DE LA COLABORACIÓN. -
1. Proyecto de solución para resolver un problema o identificar una oportunidad de mejora en la empresa beneficiaria.
2. Intercambio de conocimientos entre la compañía TAURUSGYM S.A. y la UEES.

2. DURACIÓN. -
La colaboración tendrá una duración inicial de un año, renovable por acuerdo mutuo.

3. MODIFICACIONES. -
Las partes acuerdan en cualquier tiempo durante la vigencia de este instrumento de cooperación y de común acuerdo, podrán modificar su contenido, para lo cual se procederá por escrito y se contará con los informes técnicos y legales que sean del caso y que justifiquen plenamente las modificaciones planteadas.

4. TERMINACIÓN DE LA CARTA DE INTENCIÓN O COMPROMISO. -
El presente convenio podrá dar por terminado por una de las siguientes causas:
i. Cuando se haya cumplido con el plazo previsto para la vigencia del mismo;

ii. Por cumplimiento de las obligaciones estipuladas en el presente convenio;
iii. Por terminación de mutuo acuerdo de las partes, cuando no se puedan cumplir las obligaciones, y;
iv. Por terminación unilateral, cuando una de las partes no cumpla con las obligaciones.
v. En cualquier caso, de terminación del presente instrumento, se suscribirá un acta de finiquito, en la que se establecerá el grado de ejecución del convenio y las actividades desarrolladas.

5. ADMINISTRACIÓN DE LA CARTA DE INTENCIÓN. -
Las Partes designan para la administración de este instrumento a las siguientes personas:

5.1. TAURUSGYM S.A.	**5.2. UEES**
Nombres: Leonardo Quezada López Dirección: Av. Isidro Ayora, 6to callejón 20V. Teléfonos: 0999481886 Correo electrónico: lquezada@taurusecuador.com	Nombres: Ma. Elizabeth Arteaga García Dirección: Facultad de Postgrado, UEES Teléfonos: 0987235282 Correo electrónico: Elizabeth.arteaga@uees.edu.ec

6. NOTIFICACIONES. -
Las Partes señalan para notificaciones los correos electrónicos antes mencionados.

7. CONFIDENCIALIDAD. -
Ambas partes se comprometen a mantener la confidencialidad de la información compartida en el marco de esta colaboración.

8. TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES. -
Los datos personales de las personas que participen en los proyectos determinados por las Partes, serán tratados de acuerdo con lo dispuesto en la Política de Tratamiento de Datos Personales de cada una de las Partes, siendo cada una de ellas responsables del uso y tratamiento para los fines y desarrollo de este instrumento.

9. PROPIEDAD INTELECTUAL. -
Respecto a la propiedad intelectual se estará a los dispuesto en el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

10. ACEPTACIÓN. -
Las partes firman esta carta de intención en Guayaquil, el 21 de diciembre del 2024, como expresión de su compromiso para trabajar conjuntamente en beneficio de la sociedad y la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES.

TAURUSGYM S.A.

Firmado electrónicamente por:
LEONARDO QUEZADA LOPEZ

Nombre: Ing. Leonardo Quezada López

Cargo: Representante Legal

UEES

Nombre: Ma. Elizabeth Arteaga García

Cargo: Directora Programas de Postgrado en Operaciones y Tecnología

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA

RAZÓN O DENOMINACIÓN	TAURUSGYM S.A.		
EXPEDIENTE:	703901	RUC:	0992931256001
FECHA DE CONSTITUCIÓN:	31/07/2015	PLAZO SOCIAL:	31-07-2065
NACIONALIDAD:	ECUADOR	TIPO DE CIA:	ANÓNIMA
OFICINA:	GUAYAQUIL	SITUACIÓN LEGAL:	ACTIVA

DIRECCIÓN LEGAL

PROVINCIA:	GUAYAS	CANTÓN:	GUAYAQUIL	CIUDAD:	GUAYAQUIL

DIRECCIÓN POSTAL

PROVINCIA:	GUAYAS	CANTÓN:	GUAYAQUIL	CIUDAD:	GUAYAQUIL
PARROQUIA:		CALLE:	AV. ISIDRO AYORA	NÚMERO:	8 A
INTERSECCIÓN/MZ.	929	CIUDADELA:			
CONJUNTO:		BLOQUE:	6TO CALLEJON 20V		
NÚMERO DE OFICINA:		EDIFICIO/C.C.:			
REFERENCIA / UBICACIÓN:	A UNA CUADRA DE ALMACEN TIA				
PISO:		TELÉFONO1:	042133200	TELÉFONO2:	042133200
FAX:		CORREO ELECTRÓNICO 1:	contabilidad1@taurusecuador.com		
CASILLERO POSTAL:		CORREO ELECTRÓNICO 2:	lquezada@taurusecuador.com		
CELULAR:	0986750470	PERTENECE A M.V.:	NO	SITIO WEB:	

INFORMACIÓN

¿Es proveedora de bienes o servicios del estado?	NO	¿Ofrece servicios de pago a remesas?	NO	¿Sociedad de interés público?	NO
¿Pertenece a MV?	NO	¿Compañía vende a crédito?	NO	Fecha de última act. de datos	5/14/22 10:48 PM

Disposición Judicial que afecta la compañía: NINGUNA

CAPITAL A LA FECHA

CAPITAL SUSCRITO:	165000.0000	CAPITAL AUTORIZADO:	330000.0000	VALOR X ACCIÓN:	1.00000

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA

ACTIVIDAD ECONÓMICA

OBJETO SOCIAL: SE DEDICARÁ A BRINDAR EL SERVICIO DE GIMNASIO Y/O REALIZACIÓN DE TODA CLASE DE ACTIVIDADES FÍSICO-RECREATIVAS, INCLUYENDO ACTIVIDADES DE SERVICIOS PERSONALIZADOS TALES COMO DE FUERZA (...)

CIIU Actividad Principal:	R9311.02	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES PARA ACTIVIDADES DEPORTIVAS BAJO TECHO O AL AIRE LIBRE (ABIERTAS, CERRADAS O TECHADAS, CON ASIENTOS O SIN ELLOS PARA ESPECTADORES): PABELLONES DE BOXEO Y GIMNASIOS.
CIIU Actividad complementaria 1:	R9311.01	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES PARA ACTIVIDADES DEPORTIVAS BAJO TECHO O AL AIRE LIBRE (ABIERTAS, CERRADAS O TECHADAS, CON ASIENTOS PARA ESPECTADORES): CAMPOS Y ESTADIOS DE FÚTBOL, HOCKEY, BÉISBOL, ESTADIOS DE ATLETISMO, PISCINAS, CAMPOS DE GOLF, CIRCUITOS DE CARRERAS DE AUTOMÓVILES, CANÓDROMOS, HIPÓDROMOS, PISTAS Y
CIIU Actividad complementaria 2:	R9311.03	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE COMPETENCIAS DEPORTIVAS AL AIRE LIBRE O BAJO TECHO CON PARTICIPACIÓN DE DEPORTISTAS PROFESIONALES O AFICIONADOS, POR PARTE DE ORGANIZACIONES CON INSTALACIONES PROPIAS. SE INCLUYEN LA GESTIÓN DE ESAS INSTALACIONES Y LA DOTACIÓN DEL PERSONAL NECESARIO PARA SU FUNCIONAMIENTO.
CIIU Actividad complementaria 3:	R9311.04	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES PARA ACTIVIDADES DEPORTIVAS BAJO TECHO O AL AIRE LIBRE (ABIERTAS, CERRADAS O TECHADAS, CON ASIENTOS O SIN ELLOS PARA ESPECTADORES): BOLERAS.
CIIU Actividad complementaria 4:	R9312.00	ACTIVIDADES DE CLUBES DEPORTIVOS PROFESIONALES, SEMIPROFESIONALES O DE AFICIONADOS QUE OFRECEN A SUS MIEMBROS LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS, SE INCLUYEN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES: CLUBES DE FÚTBOL, CLUBES DE BOLOS, CLUBES DE NATACIÓN, CLUBES DE GOLF, CLUBES DE BOXEO, CLUBES DE FÍSICO
CIIU Actividad complementaria 5:	R9319.01	ACTIVIDADES DE PRODUCTORES PROMOTORES Y ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA PROMOCIÓN DE COMPETENCIAS DEPORTIVAS, CON O SIN INSTALACIONES.

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FECH. NOMB.	PERIODO	FECHA DE REG.	No. DE REGISTRO	ART.	RL/ADM
0911257871	QUEZADA LOPEZ LEONARDO	ECUADOR	GERENTE GENERAL	26/06/2020	5	01/07/2020	7065	23	RL
0902603075	LOPEZ TOLA RITA JULIA	ECUADOR	PRESIDENTE	27/01/2019	5	29/01/2019	1326	22	RL

FECHA DE EMISIÓN: 23/12/2024 00:00:00

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando a la página https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/verificar_certificado.zul con el siguiente código de seguridad:

23/12/2024 22:22:15

DJ474129888