

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA EL CENTRO DE
ENTRENAMIENTO REVOLUTION PROFESSIONAL CENTER**

ANA MARÍA ROJAS MOLINA

**UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2020**

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA EL CENTRO DE
ENTRENAMIENTO REVOLUTION PROFESSIONAL CENTER**

ANA MARÍA ROJAS MOLINA
arojasm@eafit.edu.co

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN**

ASESOR TEMÁTICO: MAURICIO PINEDA TORO
ASESOR METODOLÓGICO: BEATRIZ URIBE

A mis padres por respaldarme en todo y siempre brindarme lo mejor, a David por su apoyo constante y al Club Revolution por ser el lugar donde me entreno cada día en el deporte y en la vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que me apoyaron durante todo este tiempo y que me impulsaron a seguir avanzando. A quienes desde el inicio confiaron en que yo tendría la fortaleza de integrar este estudio en mi vida, junto con todas las demás actividades que realizo.

Gracias especiales a mi entrenador, quien me propuso hacer de este trabajo algo propio, un punto de apoyo y de integración a lo que hago en todas las áreas de mi vida.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETIVOS	3
1.1. OBJETIVO GENERAL	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
2.2 JUSTIFICACIÓN	8
3 MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	10
3.1. MODELO DE NEGOCIO	10
3.2. ANÁLISIS DOFA	12
3.3. ANÁLISIS CAME	13
4 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	14
5 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	15
5.1 VISUALIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	15
5.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES	15
5.1.2 PROPUESTA DE VALOR.....	17
5.1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	19
5.1.4 RELACIONAMIENTO CON CLIENTES	21
5.1.5 FUENTES DE INGRESOS	21
5.1.6 RECURSOS CLAVE	24
5.1.7 ACTIVIDADES CLAVE	25
5.1.8. ASOCIACIONES CLAVE	26
5.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	27
5.1.10. MODELO CANVAS DE VISUALIZACIÓN CONSOLIDADO	28
5.2. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	30
5.2.1 EVALUACIÓN DE SEGMENTOS DE MERCADO	31
5.2.2 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	33
5.2.3 EVALUACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	35
5.2.4 EVALUACIÓN DEL RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES.....	37
5.2.5 EVALUACIÓN DE LAS FUENTES DE INGRESO.....	39

5.2.6 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS CLAVE	41
5.2.7 EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CLAVE	43
5.2.8. EVALUACIÓN DE LAS ASOCIACIONES CLAVE	45
5.2.9 EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS.....	46
5.2.10. MODELO CANVAS DE EVALUACIÓN CONSOLIDADO	47
5.3 INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	50
5.3.1 INNOVACIÓN EN EL SEGMENTO DE MERCADO	50
5.3.2 INNOVACIÓN EN LA PROPUESTA DE VALOR	52
5.3.3 INNOVACIÓN EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	53
5.3.4 INNOVACIÓN EN EL RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES.....	55
5.3.5 INNOVACIÓN EN LAS FUENTES DE INGRESO	57
5.3.6 INNOVACIÓN EN LOS RECURSOS CLAVE	59
5.3.7 INNOVACIÓN EN LAS ACTIVIDADES CLAVE.....	60
5.3.8 INNOVACIÓN EN LAS ASOCIACIONES CLAVE	62
5.3.9 INNOVACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE COSTOS	63
5.3.10 MODELO CANVAS DE INNOVACION CONSOLIDADO	64
5.4 ESTRATEGIA DE MAXIMIZACIÓN DE GANANCIAS	66
5.4.1 ESTRATEGIAS DE ATAQUE	67
5.4.2 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	68
5.4.3 ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN	68
5.4.4 ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	69
5.4.5 PROYECCION DE INGRESOS Y EGRESOS:	70
5.4.6. MODELO CANVAS FINAL.....	72
6 CONCLUSIONES	74
7 RECOMENDACIONES	76
8 BIBLIOGRAFÍA	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Matriz de análisis DOFA	12
Tabla 2 - Estructura análisis CAME	13
Tabla 3 – Procedimiento Metodológico	14
Tabla 4 - Propuesta de Valor	19
Tabla 5 - Canales de Distribución	20
Tabla 6 - Planes por segmento de mercado	22
Tabla 7 - Recursos Clave	24
Tabla 8 - Actividades clave	26
Tabla 9 - Costos Fijos	27
Tabla 10 - Canvas de modelo de negocio – Etapa de Visualización	29
Tabla 11 - Evaluación Segmentos de Mercado.....	32
Tabla 12 - Evaluación de la propuesta de valor	34
Tabla 13 - Evaluación de los canales de distribución	36
Tabla 14 - Evaluación del relacionamiento con los clientes.....	38
Tabla 15 - Evaluación fuentes de ingreso	40
Tabla 16 - Evaluación recursos clave	42
Tabla 17 - Evaluación actividades clave	44
Tabla 18 - Evaluación de asociaciones clave.....	45
Tabla 19 - Evaluación de estructura de costos.....	46
Tabla 20- Canvas de modelo de negocio – Etapa de Evaluación	48
Tabla 21 - Relacionamiento de Variables DOFA.....	50
Tabla 22 - DOFA innovación segmentos de mercado	51
Tabla 23 - DOFA innovación de propuesta de valor.....	52
Tabla 24 - DOFA innovación canales de distribución	54
Tabla 25 - DOFA innovación relacionamiento con los clientes.....	56
Tabla 26 - DOFA innovación fuentes de ingreso.....	58
Tabla 27 - DOFA innovación recursos clave	59
Tabla 28 - DOFA innovación actividades clave	61
Tabla 29 - DOFA innovación asociaciones clave	62
Tabla 30 - DOFA innovación estructura de costos	63
Tabla 31 - Canvas de modelo de negocio – Etapa de Innovación.....	65
Tabla 32 - Ingresos Proyectados	71
Tabla 33 - Costos Proyectados.....	71
Tabla 34 - Ganancias Proyectadas	71
Tabla 35 - Modelo Canvas final	72

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Servicios de los gimnasios..... 6
Ilustración 2- Segmentos de Clientes..... 15

GLOSARIO

ULTIMATE FRISBEE: El Ultimate Frisbee, según la Federación Mundial del Disco Volador (WFDF World Flying Disc Federation en sus siglas en inglés), es un deporte de no contacto, auto arbitrado que se juega con un disco volador o frisbee. (WFDF, s.f.)

Dos equipos de 7 jugadores compiten en un campo de juego de 100 por 37 metros. A cada lado del campo hay una zona de gol y cada equipo debe defender la suya. Se anota un gol si uno de los jugadores recibe el disco en la zona de gol del equipo contrario.

La persona que tiene el disco se denomina el lanzador, y éste no puede correr con el disco y en su lugar debe lanzarlo a sus compañeros de equipo en cualquier dirección.

El equipo defensivo gana posesión del disco si un pase del equipo defensivo no es atrapado por un jugador del mismo equipo. De esta forma la defensa se convierte en ofensa y puede intentar anotar en la zona de gol opuesta.

Los partidos se juegan normalmente a 15 goles o a 100 minutos y gana el equipo que más goles haya anotado en ese periodo de tiempo o que alcance primero los 15 goles.

Lo más importante de este deporte es su filosofía de Espíritu de Juego, la cual asigna la responsabilidad del juego limpio en cada jugador. No existen árbitros y los jugadores son los encargados de velar por el cumplimiento de las reglas, incluso en instancias de alto nivel competitivo como lo son los juegos mundiales.

Cada equipo debe calificar a su rival en 5 ítems al finalizar cada partido (conocimiento y uso de las reglas, actitud positiva y autocontrol, imparcialidad, faltas y contacto físico y comunicación) y en cada torneo se elige un Campeón de Espíritu de Juego. Para los deportistas de este deporte, éste es un honor equiparable a obtener el primer lugar en el torneo.

Club Deportivo: Los clubes deportivos son “son organismos de derecho privado constituidos como corporaciones o asociaciones sin ánimo de lucro, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte o modalidad deportiva en el municipio e impulsar programas de interés público y social”. (Congreso de La República, 2015)

Los clubes constituyen la forma de organización más básica dentro de la estructura del Sistema Nacional del Deporte en Colombia. A partir de una agrupación de clubes, un deporte puede constituir una Liga a nivel departamental y a su vez, una asociación de ligas conforma un Federación que tiene representación a nivel nacional (Ministerio de Educación, 1995).

Centro de Entrenamiento: Al hablar de ejercicio y entrenamiento, las personas utilizan con frecuencia la palabra gimnasio. Según la Real Academia de la Lengua Española, un gimnasio es “un establecimiento donde se practica gimnasia” (RAE, s.f.), que a su vez es una “actividad destinada a desarrollar, fortalecer y mantener un buen estado físico del cuerpo por medio de una serie de ejercicios y movimientos reglados” (RAE, s.f.).

Un centro de entrenamiento podría decirse que es lo mismo que un gimnasio, enunciado de una forma más refinada, sin embargo, desglosando un poco el término, se entiende el sentido de por qué utilizar un concepto en lugar del otro.

La palabra centro, en su definición de diccionario, hace alusión a “lugar de encuentro de miembros de una asociación, lugar de una población donde hay más actividad administrativa, comercial y cultural, persona o cosa que atrae la atención y el interés” (Reverso Diccionario, s.f.) y la palabra entrenamiento es la “preparación física o técnica para perfeccionar el desarrollo de una actividad” (Reverso Diccionario, s.f.).

Un centro de entrenamiento es entonces un lugar de encuentro en donde las personas perfeccionan el desarrollo de una actividad, por lo que el término engloba la intención de brindar a las personas un lugar al que resulte atractivo ir, y que además considere que las personas asisten para entrenarse, no sólo en fortalecer sus cuerpos, sino también en otros aspectos de sus vidas.

En un estudio realizado en la Universidad de Estocolmo, acerca de los gimnasios y la cultura “Fitness”, se hace una distinción en el término gimnasio, dado que este es tan ampliamente utilizado. El “Fitness Center” o centro de entrenamiento, es aquel lugar que contiene un área de gimnasio con pesas y otras actividades como clases y spinning. El área de gimnasio se refiere al área de pesas, con barras, mancuernas y máquinas, ubicado dentro del centro de entrenamiento y un gimnasio es un sitio separado y diferente a un centro de entrenamiento, que ofrece principalmente equipo de levantamiento de pesas (Hedblom, 2009).

En dicho estudio, realizado en varios gimnasios y centros de entrenamiento, se hizo una clasificación de estos, en 3 categorías: el gimnasio tradicional, el centro de entrenamiento sin ánimo de lucro y el centro de entrenamiento comercial.

El centro de entrenamiento comercial se refiere a una organización orientada a obtener ganancias y rentabilidad y los centros de entrenamiento sin ánimo de lucro normalmente son dirigidos por asociaciones deportivas donde las personas pagan por una membresía y luego pagan por la actividad que desean tomar dentro de las instalaciones.

Esta categorización es importante porque cada una tiene un tipo de usuario que la frecuenta y esto está relacionado con lo que cada persona espera lograr en dichos establecimientos.

Los gimnasios tradicionales son identificados por las personas como “un club de hombres” o gimnasios pesados (hardcore en inglés), dedicados a los fisicoculturistas. El centro de acondicionamiento comercial está más asociado a clientes más jóvenes y modernos y el centro de entrenamiento sin ánimo de lucro a la gente del común.

RESUMEN

El presente proyecto de grado surge en respuesta a una necesidad que tiene el Club Deportivo Revolution, de ampliar sus fuentes de ingresos para financiar sus actividades deportivas y competitivas, tanto a nivel organizativo como a nivel de cada uno de sus deportistas afiliados. El club se encarga de fomentar la enseñanza, la práctica y la competencia del Ultimate Frisbee que, gracias a su excelente organización y resultados deportivos, ha experimentado una gran expansión y crecimiento en los más recientes años, proyectándose a competir en las categorías femenina y masculina, en cada vez más eventos deportivos, tanto nacionales como internacionales.

En este sentido el club se propone captar ingresos a través de su centro de entrenamiento llamado Revolution Professional Center, ofreciendo servicios, no solo para sus deportistas sino también para el público en general. Es por esto que con este trabajo se pretende proponer un modelo de negocio que permita al club maximizar las ganancias de este centro, utilizando la metodología Canvas de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur.

Dicha metodología propone el desarrollo de 9 bloques que permiten a quien lo construye, establecer una estrategia integral para todo tipo de negocio o empresa, alineando sus actividades internas y externas en torno al segmento de cliente al que se desea llegar con una propuesta de valor acorde para ello.

PALABRAS CLAVES: MODELO DE NEGOCIO, CANVAS, ULTIMATE FRISBEE, CENTRO DE ENTRENAMIENTO.

ABSTRACT

The present degree project arises in response to a need that Revolution Sports Club has to expand its income sources to finance its sport and competitive activities, both at the organizational level and the level of each of its affiliated athletes. The club's in charge of promoting teaching, practice and Ultimate Frisbee competition and thanks to its excellent organization and competitive results, it has experienced an incredible expansion and growth in the most recent years, projecting itself to compete in different categories such as, feminine and masculine, nationally and internationally.

In this sense, the club intends to raise income through its training center called Revolution Professional Center, offering services not only for its athletes but also for the public in general. This is why this project aims to propose a business model that allows the club to maximize the profits of its center, using the business model canvas methodology of Osterwalder y Pigneur.

Such methodology proposes the development of nine blocks that allows whoever builds it, to establish a comprehensive strategy for all types of businesses or companies, aligning their internal and external activities around the customers segment to accomplish what they want to reach with a valued proposition in accordance for it.

KEY WORDS: BUSINESS MODEL, CANVAS, ULTIMATE FRISBEE, TRAINING CENTER.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, los equipos deportivos se enfrentan constantemente a retos que van más allá de lo competitivo. Muchas veces lo más complejo es conseguir los fondos suficientes para cubrir todos los costos asociados a sus viajes, torneos y competencias para cada uno de sus deportistas.

Para ciertos deportes que están en desarrollo y en proceso de expansión, como lo es el Ultimate Frisbee, conseguir apoyo financiero del gobierno y de empresas patrocinadoras es mucho más retador, pues la visibilidad que tienen no es tanta como la de algunos otros deportes más posicionados. Es por esto que, si bien se sigue trabajando por afianzar este tipo de apoyos económicos, los equipos aún deben recurrir a iniciativas de financiación propias para cubrir la totalidad de sus gastos.

El Club Deportivo Revolution, es el club de Ultimate Frisbee más grande de Colombia, pues al año 2020, cuenta con más de 100 deportistas afiliados, los cuales se encuentran divididos en diferentes categorías, según su nivel de juego y división a la que pertenecen (División Femenina o Masculina).

Cada división cuenta con el equipo Elite que compite a nivel internacional como mínimo una vez al año y particularmente el equipo femenino Revolution, es considerado uno de los mejores equipos del mundo, pues en sus logros más recientes se encuentran: primer lugar en la Liga Profesional 2019, campeonas panamericanas 2019, segundo lugar en el Mundial de Clubes 2018 y subcampeonas del US Open 2019.

El aumento de deportistas en el equipo y la cada vez mayor participación internacional, han exigido al club encontrar más alternativas de financiación.

Es por esto que el club pretende que su centro de entrenamiento Revolution Professional Center, sea una fuente rentable de ingresos al ofrecer sus servicios, no sólo a los deportistas del club, sino también al público externo.

Este trabajo de grado está enfocado en diseñar el modelo de negocio utilizando la metodología Canvas de modelo de negocio diseñada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, con la cual se pretende definir una propuesta de valor que permita diferenciar el centro de entrenamiento en el mercado, logrando maximizar las ganancias del negocio. Para ello es preciso determinar los clientes objetivo y potenciales, definir cómo sería el relacionamiento con ellos y cuáles son los canales que mejor se ajusten al negocio,

identificar los aliados, actividades y recursos clave e identificar la estructura de ingresos y costos que permitirá soportar financieramente dicha estrategia.

En este trabajo se irán desarrollando, paso a paso, cada una de las fases que proponen Osterwalder y Pigneur para redefinir un modelo de negocio, iniciando con un capítulo donde se visualiza el modelo de negocio actual, identificando la composición de cada uno de los bloques del Canvas, tal como se ha estado operando el negocio hasta la fecha y haciendo una explicación detallada de cada uno de sus componentes.

Luego se desarrolla un capítulo de evaluación del modelo de negocio, en donde a partir de un análisis DOFA y la respuesta a las preguntas que Osterwalder y Pigneur proponen para evaluar cada uno de los módulos, se empieza a vislumbrar cuáles son las oportunidades de mejora que podría tener el negocio y los puntos clave que se deben atender para que éste logre su objetivo.

Finalmente se identifican las mejores estrategias con las cuales rediseñar el modelo de negocio, apoyados en una metodología CAME que se explicará más adelante en el trabajo, resultando en un Canvas de modelo de negocio optimizado y una proyección financiera que incluye las principales estrategias sugeridas gracias a todo el proceso de evaluación realizado previamente.

Por último, se plantearán las conclusiones que se puedan obtener de todo este proceso junto a recomendaciones específicas para el Centro de entrenamiento Revolution Professional Center.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de negocio para el centro de entrenamiento Revolution Professional Center perteneciente al Club Deportivo Revolution, utilizando la metodología Canvas de modelo de negocio diseñada por Osterwalder y Pigneur.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.2.1 Visualizar el modelo de negocio actual del Centro de Entrenamiento Revolution Professional Center.

1.2.2 Evaluar el modelo de negocio actual del Centro de Entrenamiento Revolution Professional Center.

1.2.3 Redefinir el modelo de negocio actual del Centro de Entrenamiento Revolution Professional Center.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El Club Deportivo “Revolution”, es un organismo deportivo de derecho privado, sin ánimo de lucro, que se encarga de enseñar y promover la práctica del Ultimate Frisbee en los diferentes niveles competitivos y se encuentra constituido por afiliados, principalmente deportistas.

El club se fundó en el año 2004 con un equipo femenino y desde entonces ha tenido un constante crecimiento, que ahora se evidencia en la conformación del equipo masculino y la subdivisión por niveles desde el equipo competitivo elite, cuyo objetivo es la representación deportiva a nivel internacional, hasta el semillero donde se empiezan a formar los deportistas en los fundamentos del deporte.

Actualmente el equipo femenino Revolution se encuentra posicionado como uno de los mejores equipos del mundo y las oportunidades de competir a nivel internacional son cada vez mayores (Club Deportivo Revolution, s.f.).

Si bien el deporte lleva más de 20 años en el país, apenas constituyó su Federación ante Coldeportes el 2 de febrero de 2018 (Federación Colombiana de Disco Volador, 2018). Por lo que hasta ahora el deporte está empezando a recibir apoyo económico de entidades gubernamentales en los torneos avalados, ayuda que por lo general es insuficiente para cubrir todos los costos asociados a los torneos, al considerar que a los torneos internacionales se envían delegaciones de más de 20 personas, es necesario encontrar alternativas para recaudar fondos, pues el aporte que se recibe aún es insuficiente para cubrir los costos en su totalidad.

Dando respuesta a ese tema, el club deportivo decidió apostarle al desarrollo y gestión de proyectos financieros propios, entre los cuales se encuentra la administración del centro de entrenamiento llamado Revolution Professional Center, con el cual se pretende generar recursos que se reinviertan en los mismos miembros del club y aportar en el pago de todas las competencias que se planteen para el equipo durante el año.

Según cifras presentadas en una publicación de la revista Dinero, se estima que el 3,72% de la población colombiana asiste a gimnasios, estando muy por debajo del 7% que tienen en promedio países vecinos como Brasil y Chile, lo cual es visto como una oportunidad de crecimiento que tiene la industria y en esta misma medida se evidencia el crecimiento de la competencia (Revista Dinero, 2019).

En Medellín es evidente el crecimiento y expansión que ha tenido la industria de los gimnasios, pues solamente entre 2014 y 2017, la Cámara de Comercio identificó un incremento del 35,4% en número de establecimientos registrados, pasando de 96 a 130 organizaciones de este tipo (El Colombiano, 2018).

Es por esto que en Medellín actualmente se está vivenciando “una fuerte batalla comercial entre los centros de acondicionamiento físicos” con la aparición de actores cada vez más fuertes como Smart Fit o Action Fitness, que ofrecen servicios a muy bajo costo y cuentan con muchas sedes alrededor de la ciudad, generando nuevos retos para los gimnasios más tradicionales, como el Bodytech o Spinning Center (360 Radio, 2017).

También es importante considerar que hoy la tecnología tiene un papel cada vez más determinante en las preferencias y gustos del consumidor, por lo que existen nuevas iniciativas como Fitpal y Savy que son plataformas digitales en las cuales los usuarios se suscriben para obtener descuentos en membresías en diversos gimnasios de la ciudad o elegir incluso clases puntuales a las que desean asistir, pagando mucho menos que lo que cobran los gimnasios por sus afiliaciones normales (Revista Dinero, 2019).

Los gimnasios en Colombia están diferenciados por categorías de precios como Bajo Costo y Alto Costo. Cadenas como Smart Fit y Bodytech son los principales representantes de dichas categorías, respectivamente.

Los gimnasios de Bajo costo lo que buscan es la inscripción de una gran cantidad de usuarios y con ello ampliar su alcance en el mercado con la apertura de cada vez más sedes.

Los gimnasios Alto Costo lo que buscan es la fidelización de clientes que están dispuestos a pagar por un servicio más exclusivo y de estatus que se vea reflejado en la tecnología y calidad de las sedes.

Según un estudio que hizo el diario La República, encuestando los principales gimnasios del país, muchos de ellos comparten servicios similares indistintamente de la categoría de precio a la cual pertenecen (Mariño, 2018).

Ilustración 1 - Servicios de los gimnasios



Fuente: (Mariño, 2018)

Los servicios básicos que ofrecen los gimnasios son la zona cardio y de musculación, además de las clases grupales, las cuales ofrecen una variedad de alternativas para todo tipo de usuarios: rumba, yoga, workout, tae wo, zumba, entre otros. El objetivo de estas clases es diversificar el portafolio de opciones que tienen los usuarios, incentivando su fidelización.

Los gimnasios que cuentan con varias sedes ofrecen planes más exclusivos que les permiten a los usuarios asistir a diferentes sedes pertenecientes a la misma cadena. Otros servicios que se ofrecen son la posibilidad de llevar acompañantes y el uso de la tecnología con aplicaciones móviles y entrenamientos virtuales que complementan los servicios ofrecidos.

La posibilidad de congelar o no la membresía y las veces que es posible hacerlo en el año, son también un factor diferenciador entre gimnasios y entre los planes que se ofrecen a los usuarios.

Según un estudio realizado por la firma estadounidense Dstillery (Allan, 2017), con los datos anónimos de 7.5 millones de dispositivos móviles que fueron llevados a centros de entrenamiento a lo largo de todos los Estados Unidos entre febrero y marzo de 2017, dos de los factores más importantes que las personas consideran para generarse el hábito de entrenar en un gimnasio, son: la distancia y la calidad del mismo.

El estudio demostró que las personas que asisten con mayor frecuencia a los gimnasios son quienes se encuentran más cerca de ellos. Las personas que viajaban hasta 6 km para llegar a su gimnasio asistían 5 o más veces en el mes, mientras que quienes se encontraban a más de 8 km de distancia, asistieron alrededor de una vez en el mes. Por otro, la distancia no es un factor determinante para las personas afiliadas a los gimnasios de alto costo, quienes estaban dispuestos a viajar el doble de la distancia a cambio de factores como mejores instalaciones, mejor limpieza, mayor variedad y calidad en las clases.

Esta es una de las razones por las cuales las grandes cadenas tienen como estrategia la apertura de cada vez más sedes, proporcionando a los usuarios cercanía y reducción en el tiempo de desplazamiento. Como se evidencia en la figura 1 con los datos obtenidos en 2018 por La República, Smarfit ya contaba con 36 sedes y Bodytech con 85 en todo el país.

Según Jimena Martínez, licenciada en Psicología y especialista en psicología del deporte, además de verse mejor y sentirse más saludables, existen otras necesidades que las personas buscan satisfacer al asistir a los gimnasios y que son importantes de considerar a la hora de definir los servicios que se ofrecen (Martínez, 2011).

Las personas buscan servicios que les transmitan seguridad. En el caso de los gimnasios esto puede percibirse a través de las instalaciones y del staff que brinda los servicios. Unas instalaciones limpias, organizadas, donde se cumple lo que se promete, un staff que rota poco, que transmite profesionalismo, generar una impresión de estabilidad y solidez del negocio que la gente valora. Estimular esta confianza es clave para que quienes inician sus entrenamientos, decidan permanecer en dicho lugar. Es importante desatacar que la innovación y las sorpresas son tan importantes como la estabilidad, porque mantienen el interés de las personas, pero deben ser brindadas en la justa medida, para que precisamente estos cambios no afecten la confianza, generando sensación de inseguridad.

La necesidad de pertenencia a un lugar es algo que las personas también buscan en un gimnasio y esto viene dado por el hecho de afiliarse a esa comunidad, representada por los miembros que allí asisten. No necesariamente las personas buscarán hacerse un lugar en dicha comunidad, pero los gimnasios siempre tienen la posibilidad de estimular el encuentro entre sus clientes.

Sentirse valorados y estimados es importante para las personas, sentirse especiales y que tienen apoyo para alcanzar los objetivos que se proponen es fundamental. Si las personas suben su autoestima y adjudican el éxito en la consecución de los resultados que obtienen al gimnasio, esto se traduce en recomendaciones e ingreso de nuevos clientes. Por el contrario, la frustración que produce el no lograr los resultados de cada persona, se traduce en insatisfacción con el gimnasio, el personal que allí trabaja y hasta deserción.

La base de todo esto es una búsqueda de autorrealización que siempre tienen las personas que se proponen emprender actividades que se sostienen en el tiempo. A mayor deseo por alcanzar el objeto, mayor dedicación pondrá la persona (Martínez, 2011).

El Centro de entrenamiento Revolution Professional Center abrió sus puertas el 5 de junio de 2019, ubicado en un local pequeño en el sector Estadio cerca a la Unidad Deportiva Atanasio Girardot en Medellín. Toda la infraestructura fue tomada en préstamo de un gimnasio que ya venía funcionando con otro nombre y razón social, que pertenecía a los entrenadores del Club Deportivo Revolution.

Se hizo un relanzamiento del gimnasio, con una nueva imagen y nuevo grupo administrativo, que enfocarían toda la estrategia del gimnasio, partiendo de que ya ésta sería la sede del Club y que desde allí se ofrecerían también servicios al público general.

Desde su apertura, el gimnasio se ha sostenido cercano al punto de equilibrio, con los ingresos que provienen principalmente de los miembros del Club Deportivo, de algunos usuarios que venían afiliados desde el gimnasio anterior, algunos usuarios que ingresan nuevos y algunas sesiones de entrenamiento grupal, que se han ofrecido a equipos deportivos. Sin embargo, este desempeño no es suficiente para lograr el objetivo de generar un margen considerable que aporte a cubrir los gastos competitivos de los deportistas del club y que además permita la compra paulatina de los equipos y elementos del gimnasio para que sean parte de los activos fijos propios del club.

2.2 JUSTIFICACIÓN

Considerando la problemática previamente mencionada, además de que el Centro de Entrenamiento Revolution Professional Center se encuentra en una fase naciente y su operación inició siguiendo la inercia que se traía de un negocio anterior, es importante primero hacer una identificación clara de qué es lo que hoy conforma el modelo de negocio del gimnasio, porque de esta manera se esclarece la interconexión de los recursos que se tienen para ofrecer un servicio a los clientes y de qué manera esto genera o no valor para el gimnasio. Es también importante porque esto brinda una referenciación con las demás empresas del sector y permite establecer la línea base para entonces proponer estrategias exitosas con las cuales maximizar las oportunidades y fortalezas del gimnasio, minimizando las amenazas y debilidades del mismo.

Todo lo anterior justificado en que la redefinición de dicho modelo de negocio, generaría mayor rentabilidad para el gimnasio al incrementarse las ventas, mejorar el posicionamiento del gimnasio y al aprovecharse más eficientemente los recursos que se tienen actualmente.

Este proyecto pretende beneficiar a todos los miembros del club Revolution, pues no sólo recibirán beneficios financieros con los cuales subsidiar algunos costos asociados a sus competencias, sino que también será la sede de entrenamientos que les permita tener una mejor preparación física de cara a sus torneos.

3 MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Para darle contexto a este trabajo de grado es importante definir los conceptos más relevantes que conforman la base y estructura del mismo:

3.1. MODELO DE NEGOCIO

La definición de modelo de negocio ha sido abordada por muchos autores a lo largo de los años, por lo que no existe una única definición generalizada. Tal como lo menciona Andrea Ovans en su artículo “¿Qué es un modelo de Negocio?” publicado en el *Harvard Business Review*, un modelo de negocio es “como el arte mismo, es una de esas cosas que mucha gente siente que reconoce cuando la ve (especialmente una particularmente brillante o terrible) pero no puede definirla” (Ovans, 2015).

La importancia de este concepto para las empresas radica en que esta herramienta ha sido la que ha permitido a los empresarios, en mayor medida, comprender su empresa dentro del mercado en el cual se desempeñan y a su vez les permite identificar qué, en lo que hacen, es lo que les permite diferenciarse y atender el público objetivo al cual se dirigen.

En muchas fuentes de consulta, se menciona a Peter Drucker como el teórico de la administración que empieza a dar esbozos sobre la definición de modelo de negocio. En 1994 en un artículo para el *Harvard Business Review*, Drucker identifica que todas las empresas operan bajo un conjunto de supuestos, los cuales influyen en la forma en que la empresa toma decisiones, moldean su comportamiento y definen a qué le dan valor. Estos supuestos son acerca de los mercados, la manera cómo se comportan sus clientes y competidores. Están relacionados con la dinámica empresarial, su relación a la tecnología y también con cuáles son sus fortalezas y debilidades como compañía. El llamó a este conjunto de supuestos “teoría del negocio de la compañía” y es lo que en conjunto define las razones por las cuales una compañía recibe dinero (Drucker, 1994).

Según Joan Magretta, un modelo de negocio es un conjunto de historias que cuentan cómo funciona una empresa y dicho modelo debe responder ciertas preguntas fundamentales: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? ¿Cómo generamos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica que explica cómo entregamos valor a nuestros clientes a un costo apropiado? (Magretta, 2002).

La definición que Henry Chesbrough desarrolló con Rosenbloom menciona 6 funciones del modelo de negocio: enunciar la propuesta de valor, identificar un segmento del mercado, definir la estructura de la cadena de valor, especificar mecanismos de

generación de ingresos para la compañía, describir la posición de la empresa en la red de valor, formular la estrategia competitiva (Chesbrough, 2008).

Los autores del artículo “Reinventando tu Modelo de Negocio” (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008), definen el modelo de negocio como el conjunto de 4 elementos que juntos crean y entregan valor. Estos 4 elementos son:

- La propuesta de valor para el cliente: cómo entregar valor al cliente, cómo ayudarle a hacer un trabajo.
- La fórmula de las ganancias de una empresa: cómo la empresa genera valor para sí misma, mientras genera valor para el cliente
- Recursos clave: cuáles son los elementos claves en la generación de valor y su interacción entre ellos.
- Procesos Clave: procesos que permiten a la empresa entregar valor de manera repetitiva e incremental.

Casadesus-Masanell y Ricart, definen el modelo de negocio como el conjunto de elecciones de la empresa y sus consecuencias. Las elecciones pueden ser la política de funcionamiento, los activos físicos donde decide invertir y las estructuras de gobierno que crea para implantar las políticas y gobernar los activos. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007).

En este trabajo nos enfocaremos en el concepto de modelo de negocio desarrollado por Osterwalder y Pigneur, quienes en su libro *Generación de Modelos de Negocio*, dicen que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En una definición más amplia mencionan que un modelo de negocio es la descripción del valor que una compañía ofrece a uno o varios segmentos de clientes y la arquitectura de la empresa y su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor y capital de relacionamiento, con el objetivo de obtener flujos de ingresos rentables y sostenibles. Por esto hacen énfasis en los elementos que consideran importantes incluir en esta definición: la innovación en el producto, el relacionamiento con los clientes, administración de la infraestructura y las finanzas. Para ellos el modelo de negocio es el vínculo entre la estrategia y los procesos del negocio (Osterwalder & Pigneur, 2002).

Como herramienta para describir un modelo de negocio, Osterwalder y Pigneur proponen dividirlo en 9 módulos, que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Estos módulos cubren 4 áreas fundamentales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A esta herramienta se le dio el nombre de Metodología de Modelo de negocio Canvas, la cual será la base del presente proyecto de grado.

3.2. ANÁLISIS DOFA

El acrónimo DOFA hace referencia a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Un análisis DOFA es una herramienta usada para la planeación estratégica en las organizaciones, que se basa en la necesidad de examinar la organización, tanto en su ambiente interno como en el externo.

Dicho análisis es dibujado típicamente en una caja de cuatro cuadrantes que permite resumir la información de acuerdo con el título en cada sección. Es un proceso que envuelve cuatro áreas en dos dimensiones.

Las fortalezas y debilidades son factores internos y atributos de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos y atributos del ambiente.

De esta misma manera, las fortalezas y oportunidades son favorables para los objetivos de la organización, mientras que las debilidades y amenazas son desfavorables para que la empresa alcance sus objetivos.

El objetivo de un gerente entonces, al utilizar esta herramienta, es proponer estrategias para su organización, balanceando su fortalezas y debilidades a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno (Gürel, 2017).

Tabla 1 - Matriz de análisis DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Aprovechar oportunidades relacionadas con las fortalezas de la organización	Sobreponerse a las debilidades para alcanzar oportunidades
AMENAZAS	Utilizar fortalezas para reducir la vulnerabilidad de la empresa frente amenazas	Prevenir debilidades para evitar hacer la organización más susceptible ante amenazas

Fuente: Chermack & Kasshanna, 2007

3.3. ANÁLISIS CAME

El análisis CAME es una herramienta que ayuda a encausar los resultados del análisis DOFA en estrategias y planes de acción para la empresa.

Este análisis se enfoca en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

A partir del cruce de variables que se realizan en la matriz DOFA, se definen estrategias de reorientación, supervivencia, defensivas o de ataque, como se muestra a continuación (Milla & Martínez, 2013).

Tabla 2 - Estructura análisis CAME

	FORTALEZAS Mantener	DEBILIDADES Corregir
OPORTUNIDADES Explotar	Estrategias de ataque	Estrategia de reorientación
AMENAZAS Afrontar	Estrategias defensivas	Estrategia de supervivencia

Fuente: Elaboración Propia

4 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Tomando como base la metodología planteada por Osterwalder y Pigneur, se consideran las tres fases que éste propone: visualizar el modelo, evaluarlo e innovar. (Márquez, 2010).

En la visualización del modelo se identificarán los nueve elementos del modelo Canvas con la información ya existente, para este caso se trabajará con lo que ha estado proponiendo el gimnasio Revolution hasta el momento.

En la fase de evaluación se pretende cuestionar esta información ya existente, encontrando debilidades y fortalezas en el mismo.

Y en la fase de innovación se proponen ideas nuevas que enriquecen y mejoran el modelo anterior.

Se utilizará también como herramienta de apoyo, la matriz DOFA y el análisis CAME para analizar y elaborar estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación, se detallan las fuentes utilizadas en cada una de las fases del trabajo de grado:

Tabla 3 – Procedimiento Metodológico

Objetivo	Fuente
1.2.1 Visualizar el modelo de negocio actual del Centro de Entrenamiento Revolution Professional Center	Fuente primaria: Encuentro conversacional con la persona que dirige el negocio, donde se trataron cada uno los temas que conforman el modelo de negocio:
1.2.2 Evaluar el modelo de negocio actual del Centro de Entrenamiento Revolution Professional Center	segmentos de clientes, relacionamiento con los clientes, canales de distribución, propuesta de valor, actividades y recursos claves, socios estratégicos, fuentes de ingresos y estructura de costos. Además de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que tiene el negocio.
1.2.3 Redefinir el modelo de negocio actual del Centro de Entrenamiento Revolution Professional Center	Fuente secundaria: documentos corporativos como el registro de ingresos y egresos y archivo de gestión de clientes.

Fuente: Elaboración Propia

5 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 VISUALIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

En la fase de visualización del modelo de negocio, se realiza un primer acercamiento a cómo el negocio está realizando su actividad con la cual obtiene ganancias y entrega valor al cliente. Para ello se identifica cada uno de los 9 bloques que proponen Osterwalder y Pigneur en su metodología Canvas:

5.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES

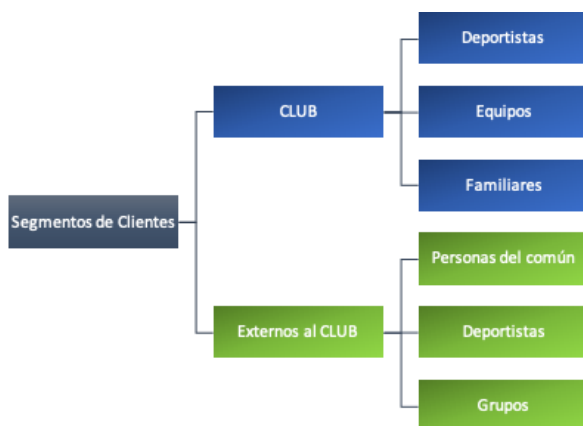
En el bloque de segmentos de clientes, se identifican los clientes a quienes se dirige el servicio que ofrece el gimnasio, agrupándolos según atributos y características que tengan entre ellos.

Un segmento de mercado, por lo general está compuesto de clientes que comparten necesidades similares, que requieren un tipo de relacionamiento específico, tienen un índice de rentabilidad semejante e incluso comparten su disposición a pagar un valor determinado. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En el gimnasio Revolution pueden identificarse 2 grupos principales de clientes y cada uno de ellos está segmentado según las necesidades específicas que cada uno tiene.

Los dos grupos principales son aquellas personas que son afiliados o tienen relacionamiento con el Club de Ultimate Revolution y personas que son externas al club.

Ilustración 2- Segmentos de Clientes



Fuente: *Elaboración Propia*

En el grupo de personas afiliadas al club, se pueden identificar 3 segmentos:

- **Deportistas:** son las personas que hacen parte de los equipos competitivos del club Revolution. Dichos deportistas pagan una membresía que los acredita como miembros del club y con ello se habilitan a participar en los entrenamientos y competencias en alguno de los equipos que conforman el club, ya sea en la categoría juvenil, mayores o elite.
- Gracias a esta membresía que tienen con el club, pueden acceder a los servicios del gimnasio y realizar allí su preparación física individual. Este grupo disfruta de los entrenamientos de alta exigencia y su objetivo es mejorar su desempeño físico asociado a las habilidades más requeridas en el Ultimate Frisbee: agilidad, potencia, resistencia y saltabilidad.
- **Equipos:** en el club Revolution existen diferentes equipos, según su nivel de juego y la división a la cual pertenecen (femenina o masculina). Los equipos son considerados como un segmento de cliente, pues en el gimnasio se brindan entrenamientos grupales específicos para ellos, que son muy diferentes a los entrenamientos individuales por deportista. Para este grupo es importante la competitividad con sus compañeros, además de entrenarse junto a ellos, viviendo un momento agradable y divertido, esperan recibir entrenamientos grupales que asemejen la exigencia física que se requiere en los entrenamientos en cancha y torneos competitivos.
- **Familiares del Club:** el tercer segmento está constituido por los familiares de primer y segundo grado de consanguinidad de los deportistas del club, que, en la mayoría de los casos, son personas que no practican deporte de alta competencia. Son en su mayoría madres y padres de familia. Muchos de ellos nunca habían asistido a un gimnasio antes y ahora lo hacen dado que cuentan con este beneficio a través de la membresía de su hijo con el Club Revolution. Su objetivo general es mantenerse saludables.

En el grupo de personas que son externas al club Revolution, se encuentran:

- **Personas del común:** este grupo se conforma generalmente por personas que viven cerca de las instalaciones del gimnasio, quieren hacer ejercicio para mantenerse saludables, no les interesan las grandes cadenas de gimnasio, disfrutan de una atención más cercana, en donde se consideren sus necesidades. Es un grupo variado en edades, que normalmente va desde los 12 hasta los 70 años. Algunos de ellos presentan dolencias o lesiones y además quieren ejercitarse, por lo que necesitan un lugar que considere esas particularidades a la hora de hacerles un plan de entrenamiento.
- **Deportistas:** estas personas son quienes practican deportes diferentes al Ultimate Frisbee y buscan un lugar en donde puedan hacer sus sesiones de entrenamiento, ya sea dirigidas por un entrenador del gimnasio o simplemente siguiendo un plan previo

que ya tienen ellos asignado por parte de su entrenador o equipo. Requieren desarrollar y mejorar habilidades específicas del deporte que practican.

- Grupos: en este segmento se consideran grupos de personas, principalmente deportistas, que por lo general pertenecen a un club o equipo ya sea practicando un deporte individual o grupal. Estas personas disfrutan de realizar un entrenamiento o preparación física junto a sus compañeros y amigos del club o equipo la que pertenecen.

5.1.2 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor según Osterwalder y Pigneur se constituye por el conjunto de bienes o servicios que ofrecen una respuesta a las necesidades de los clientes o que los ayudan a resolver algún problema que tienen. Dichas cuestiones cuentan con un valor diferencial que hacen que el cliente adquiera este producto o servicio de la empresa en cuestión y no con un competidor (Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 23-25).

Para identificar una propuesta de valor nos proponen responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
2. ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
3. ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
4. ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

El centro de entrenamiento Revolution Professional Center está ubicado estratégicamente en el sector del Estadio, a dos cuadras del diamante de Béisbol, en la ciudad de Medellín. En este sector convergen las sedes administrativas y de entrenamiento de la gran mayoría de deportes que existen en la ciudad.

Considerando el segmento de mercado de los deportistas, esta ubicación es clave como ventaja competitiva sobre otros gimnasios.

El gimnasio no es intensivo en maquinaria, y la sede es pequeña comparada con la gran mayoría de gimnasios de la ciudad. Lo cual responde a que el valor diferencial clave que el gimnasio se propuso ofrecer es el acompañamiento cercano de los entrenadores a los usuarios, guiando todos sus ejercicios, diseñados especialmente para cada persona, corrigiéndoles y ayudándolos a desarrollar la mejor técnica en cada uno de ellos y para ello se cuenta con entrenadores capacitados que aprovechan los implementos que tiene el gimnasio, siempre innovando con creatividad.

El tamaño del gimnasio ofrece un entorno cercano, familiar y exclusivo a quienes allí entrenan, lo cual es acorde al servicio personalizado que se ofrece.

En la tabla siguiente se relaciona la propuesta de valor que ofrece el gimnasio a cada uno de los segmentos de clientes, considerando sus necesidades particulares.

Segmento de Mercado	Necesidades / Problemas	Propuesta de Valor
Deportista club	<p>Estos clientes necesitan tener un lugar confiable en el cual realizar su preparación física, que tenga alta disponibilidad horaria ya que algunos trabajan o estudian y necesitan entrenar en los espacios que tienen libres durante cada día. Necesitan una preparación física específica para el deporte que practican. Requieren un entrenador que los asesore durante los ejercicios. Algunos presentan lesiones. Además de recuperarse necesitan mantenerse en forma. Es un grupo muy diverso con relación a su capacidad económica, pues algunos trabajan y generan sus propios recursos económicos, otros son estudiantes que dependen de sus padres y hay además algunos deportistas que pertenecen a programas de Escuelas Populares del INDER y son de bajos recursos.</p>	<p>El servicio de gimnasio está incluido dentro de su mensualidad de pertenencia al club.</p> <p>Pueden asistir en cualquier horario del día al gimnasio, incluso en horas en las que no se da atención al público, siempre y cuando tengan acompañamiento de una persona del gimnasio.</p> <p>Entrenadores profesionales con gran conocimiento en el área de preparación física.</p> <p>Se ofrecen servicios especiales extras, además de los entrenamientos: kinesiología, medicina deportiva, masoterapia y asesorías nutricionales.</p>
Equipos Club	<p>Necesitan un lugar espacioso en el cual puedan entrenar al mismo tiempo entre 20 y 30 personas. Idealmente con un alto grado de privacidad durante ese horario y alta disponibilidad de equipos y elementos de entrenamiento. Requieren que las clases sean siempre novedosas y de alta intensidad.</p>	<p>En los horarios donde hay sesión grupal del club, no se habilita el gimnasio para otros usuarios, así se brinda privacidad al equipo y se asegura disponibilidad total de maquinaria y equipos.</p> <p>Entrenadores del gimnasio preparan las clases considerando los requerimientos que comparten los entrenadores de cada equipo.</p> <p>Entrenadores con buen manejo de grupos y alta creatividad.</p>
<p>Familiares Club</p> <p>Personas del común</p>	<p>Estos dos segmentos comparten las mismas características en cuanto a la población que las conforma.</p> <p>Son personas en diferentes rangos de edades que por lo general buscan mantenerse saludables. Buscan un lugar que sea relativamente cercano a sus hogares o que ofrezca un muy buen servicio por un bajo precio. No les interesa exhibirse o alardear con sus cuerpos. Prefieren entrenar en un lugar más privado y recibir un acompañamiento cercano para lograr sus resultados específicos, guiados por un profesional.</p>	<p>El servicio básico que se ofrece es un plan semipersonalizado, en el cual el entrenador le diseña una rutina de ejercicio a cada persona, considerando su resultado particular, sus dolencias, recomendaciones médicas, etc. Durante una sesión de entrenamiento el entrenador puede estar pendiente de varias personas al tiempo, pero siempre direccionando y acompañándolos a todos.</p> <p>El lugar ofrece un entorno privado y exclusivo, pues las instalaciones son relativamente pequeñas y sólo se manejan máximo hasta 10 usuarios de manera simultánea por entrenador en un rango horario.</p>

Deportistas externos al Club	Son deportistas de alto desempeño que necesitan un lugar para desarrollar sus planes de entrenamiento, en ocasiones no necesitan acompañamiento del entrenador, pero sí requieren alta disponibilidad de implementos deportivos y maquinaria. Tienen horarios muy específicos de entrenamiento, pues normalmente tienen entrenamientos adicionales con sus clubes antes o después de la sesión que deben realizar en el gimnasio. El diseño de sus entrenamientos debe ser mucho más especializado y considerar planes a largo plazo que incluyan las competencias a las cuales planean asistir para tener en cuenta la administración de volumen de ejercicio y las cargas que deben realizar cada semana.	Se ofrecen planes a la medida de los deportistas, en caso de que requieran o no el acompañamiento de un entrenador. Existe un plan específico para quien desee solamente utilizar las instalaciones del gimnasio. El gimnasio cuenta con entrenadores profesionales en deportes capacitados para diseñar e implementar planes de entrenamiento de alta competencia. Según el caso, el gimnasio habilita el uso de las instalaciones en los horarios que no brinda el servicio, siempre y cuando una persona esté supervisando el lugar.
Grupos	Estos grupos necesitan incluir variedad en sus entrenamientos semanales o cambiar un poco la rutina y a su vez lograr resultados físicos de bienestar y salud. Pueden ser grupos de deportistas o personas del común que comparten algún tipo de afiliación. Por lo general pretenden la integración de las personas que conforman los equipos a través de compartir espacios a través de actividades grupales.	Adicional a lo que se ofrece a los equipos del club, también se incluye dentro de la propuesta de valor el servicio de clases grupales diferenciales, gracias a convenios que se tienen con diferentes institutos o instructores particulares de baile, rumba, yoga, entre otros. Estas clases aún no se brindan como parte del itinerario básico del gimnasio, sólo se ofrece a grupos que así lo requieran.

Tabla 4 - Propuesta de Valor

Fuente: elaboración Propia

5.1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En el bloque de los canales se identifican los medios por los cuales el gimnasio interactúa con los clientes y esta interacción considera todas las fases de la operación en las cuales es necesario entregar o recibir información por parte del cliente.

Osterwalder y Pigneur identifican dos tipos de canales: directos (propios) e indirectos (socios) y a su vez 5 fases en las cuales el negocio interactúa con los clientes y tienen un objetivo específico (Osterwalder & Pigneur, 2011):

1. Comunicar los servicios que tiene el gimnasio (Informar).

2. Brindar a los usuarios la posibilidad de evaluar la propuesta de valor del negocio (Evaluar).
3. Ofrecer medios por los cuales los clientes pueden adquirir el servicio (Compra).
4. Entregar la propuesta de valor a los clientes (Entrega).
5. Ofrecer un servicio posventa (Posventa).

En la tabla a continuación se identifican los diferentes canales utilizados por el gimnasio según los tipos y fases anteriormente mencionados.

Tabla 5 - Canales de Distribución

Fases del Canal	Tipos de Canal	
	Directo (propio)	Indirecto (socios)
Información	<p>La comunicación con todos los deportistas y equipos del club se hace directamente a través de los grupos de Whatsapp que se tiene con ellos.</p> <p>Los usuarios del común son informados normalmente a través de publicaciones en redes sociales, volantes y atención presencial en el gimnasio. Una vez ya son afiliados también se les informa vía Whatsapp o directamente llamada telefónica</p> <p>Los deportistas y equipos externos al club, son contactados directamente, agendando reuniones presenciales con ellos.</p>	<p>A los familiares del club, se les transmite información a través de los deportistas del club (voz a voz).</p> <p>El voz a voz aplica para todos los segmentos de mercado.</p>
Evaluación	<p>Con los deportistas del club se tiene un comité conformado por los miembros llamados Fundadores (un grupo que paga un valor mayor apoyando al negocio y a cambio obtienen más beneficios), con los cuales se hacen reuniones mensuales y se evalúa el negocio. Con los familiares no se ha desarrollado esta fase.</p> <p>Con los clientes externos al club, esta evaluación se da durante el proceso de la venta, antes de la compra, esta evaluación se comunica directamente a la directora del gimnasio o el personal de ventas respectivo, ya sea en llamada o en reunión presencial.</p>	
Compra	Todos los clientes del gimnasio adquieren sus productos vía transferencia bancaria o pagan en efectivo personalmente en las instalaciones.	
Entrega	El servicio del gimnasio se entrega a través del acompañamiento directo de los entrenadores con el cliente y con los equipos. Es una atención personalizada.	
Posventa	Se hacen llamadas frecuentes de seguimiento a todos los usuarios para identificar sus opiniones respecto del servicio que reciben.	

Fuente: elaboración propia

5.1.4 RELACIONAMIENTO CON CLIENTES

En este bloque se identifican el tipo de relaciones que las empresas establecen con todos sus usuarios. Estas relaciones se fundamentan en tres momentos: captación de clientes, fidelización y estimulación de venta.

“El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente” (Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 28-29)

En el caso del centro de entrenamiento Revolution, se utiliza principalmente un relacionamiento categorizado como asistencia personal.

En los tres momentos mencionados anteriormente, siempre se acude a la interacción humana, ya sea por vía telefónica, vía chat o presencialmente en las instalaciones del gimnasio. Este papel lo desempeñan principalmente la directora y la auxiliar administrativa.

El gimnasio se comunica activamente con sus clientes, llamando ya sea para hacer seguimiento del servicio o con el objetivo de vender servicios utilizando una gran base de datos histórica que se ha ido recopilando desde hace años durante el funcionamiento del gimnasio que precedió al de Revolution.

Por otro lado, también ocurre que son los clientes quienes realizan el acercamiento al gimnasio cuando pasan por el sector y deciden ingresar para obtener más información, esta atención es muy importante y es la vía más efectiva por la cual se ofrecen cortesías de servicios que más adelante se convierten en nuevos usuarios afiliados.

También es importante mencionar el relacionamiento que generan cada uno de los entrenadores con sus clientes, pues generalmente el cliente se siente más a gusto comunicándose directamente con ellos para evaluar el servicio e incluso ir adaptándolo a sus necesidades. En ocasiones este relacionamiento resulta más importante que el mismo seguimiento que se hace a los usuarios desde el área administrativa o de ventas, pues el usuario lo siente más cercano y desarrolla mayor confianza con los entrenadores.

5.1.5 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos son las vías por las cuales ingresa dinero a la empresa desde cada uno de los segmentos de clientes.

En el gimnasio se identifican 5 fuentes principales de ingresos:

- Suscripciones: es el valor que pagan cada mes o en ocasiones trimestralmente, los clientes, tanto del club como externos a él.
- Clases Grupales: estas clases se pagan por sesión, ya sea de entrenamiento o una clase especial con un instructor asociado (baile, yoga, etc.). Estas clases se ofrecen normalmente a grupos de personas y entre todas ellas cubren el valor de la sesión de clase.
- Citas especiales: son las citas que un cliente puede pedir con uno de los especialistas y pueden tener descuento si se pagan en paquetes de 5 o 10 citas.
- Comisiones: el gimnasio es un lugar que se presta para ofrecer venta de productos complementarios a la actividad deportiva y tiene la ventaja de ser una buena plataforma de exhibición. Los miembros del club tienen la posibilidad de desarrollar proyectos financieros propios y utilizar el gimnasio como canal de venta y por ello el gimnasio recibe mes a mes comisiones sobre la venta de los productos que se ofrecen en dichos proyectos financieros. Entre los productos que se han ofrecido están: bebidas hidratantes, libros y plantas aromáticas.
- Alquiler de instalaciones e implementos: ocasionalmente el gimnasio es contactado para solicitar el uso de sus instalaciones como salón de reuniones o para algún evento deportivo puntual que requiera alguno o varios de los implementos que allí se encuentran. También ocurre que personas necesiten para algún evento particular, alquilar uno o varios de los implementos del gimnasio.

En la siguiente tabla se detallan los planes que se ofrecen a cada uno de los segmentos de mercados y su descripción.

Tabla 6 - Planes por segmento de mercado

Segmento de Mercado	Plan	Descripción
Deportistas del Club	*Membresía Fundador Valor mes: \$90.000	Son deportistas que deciden apoyar de una forma más comprometida al gimnasio, pagan una membresía al club mayor al resto de deportistas (\$160.000 pesos mensuales), de los cuales se destinan 90.000 al gimnasio. Con esto adquieren también un lugar en el comité de Fundadores que se reúnen cada mes para evaluar el estado del negocio y aportar en la construcción de su propuesta de valor. Con esto además tienen la posibilidad de hacer uso del gimnasio todos los días y adquirir algunas citas gratis con especialistas, según el estado financiero del gimnasio.
	*Membresía Básica Valor mes: \$45.000	Aquí están la mayoría de los deportistas del club. Por defecto todos pagan este valor. Al club pagan 115.000 pesos mensuales y de esto se destinan 45.000 pesos al gimnasio. Tienen la posibilidad de utilizar el gimnasio todos los días.

Segmento de Mercado	Plan	Descripción
Equipos del Club	Sesiones grupales Valor mes: \$0	Los equipos están conformados por deportistas del club, para ellos las sesiones grupales no tienen ningún costo adicional.
Familiares del Club	*Membresía Familiar Valor mes: \$0	Los familiares de los deportistas del club en primer y segundo grado de consanguinidad no pagan ningún valor adicional por disfrutar de los servicios del gimnasio
Personas común del	*Plan Elite Valor mes \$110.000	Este plan es el más sencillo e incluye la posibilidad de asistir al gimnasio todos los días de la semana. La modalidad son clases semipersonalizadas de una hora de duración. Un instructor diseña y guía los entrenamientos y puede atender hasta 10 personas en el mismo horario.
	*Plan Pro Valor mes \$150.000	Es el mismo plan Elite, pero adicionalmente pueden tener una cita al mes con uno de los especialistas en nutrición, masoterapia y kinesiología.
	*Kinesiología dirigida Valor mes desde \$250.000 en adelante	Este plan es para las personas que requieren un plan mucho más especializado diseñado por un profesional en kinesiología. El plan es dirigido durante la semana por los entrenadores. Resulta atractivo para quienes disfrutan de un servicio mucho más personalizado. El valor varía dependiendo de las sesiones semanales que la persona desee realizar.
Deportistas externos al club	*Aplican todos los planes de personas del común. *Plan Gym: Valor mes: \$80.000	A los deportistas externos al club se les ofrecen los mismos servicios que se le ofrece a las personas del común, según el resultado que desean lograr y adicional se les ofrece un plan en el que solo pagan por usar las instalaciones. En este caso no requieren del acompañamiento de un entrenador para realizar su sesión de entrenamiento. Sin embargo, siempre debe haber un entrenador disponible en caso de que ellos requieran resolver alguna duda técnica en los ejercicios o requieran alguna asistencia puntual en algún momento de su entrenamiento.
Grupos	*Sesiones grupales *Valor sesión: \$100.000	Las sesiones grupales tienen un valor fijo por sesión, indiferente de cuantas personas participen en ella. El límite de personas está condicionado por el tamaño de las instalaciones que puede ser de un máximo de 30 personas por sesión. Estas sesiones pueden ser dirigidas por los entrenadores del gimnasio y si ellos no cuentan con las habilidades requeridas para ello, se contrata la clase con un instructor externo (ej.: yoga, baile, etc.).

Fuente: Elaboración Propia

5.1.6 RECURSOS CLAVE

En el módulo de recursos clave, “se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 34-35)

Los recursos clave pueden ser de varios tipos: físicos, intelectuales, humanos o económicos y son esenciales para generar y ofrecer la propuesta de valor a los clientes.

En la siguiente tabla se detallan los recursos más importantes del gimnasio, siguiendo la clasificación anterior y además están categorizados según el bloque del modelo de negocio al cual hacen referencia.

Tabla 7 - Recursos Clave

BLOQUE MODELO NEGOCIO ASOCIADO	DE	RECURSOS CLAVE			
		Físicos	Intelectuales	Humanos	Económicos
Propuesta valor	de	*Instalaciones *Maquinaria e implementos deportivos	*Marca Club Revolution *Experiencia en gestión de gimnasios de Socios fundadores	*Entrenadores *Socios	*Músculo financiero apoyado en Club Revolution
Canales Distribución	de	*Zona de atención en recepción *Celular con plan de datos y servicio de telefonía de *Servicio de correo electrónico	*Base de Datos histórica de clientes *Redes sociales		
Relaciones clientes	con			*Auxiliar administrativa *Directora del gimnasio *Entrenadores	
Fuentes Ingresos	de	*Cuenta Bancaria			

Fuente: Elaboración Propia

Entre los recursos físicos más importantes se encuentran las instalaciones, maquinaria e implementos deportivos, pues están en el centro de la operación del gimnasio. Toda la

zona de recepción se considera vital para recibir los potenciales clientes que ingresan al gimnasio a solicitar más información y todos los elementos comunicacionales como celular, plan de datos, telefonía, correo electrónico son fundamentales, tanto desde el punto de vista de los canales de comunicación como del relacionamiento con los clientes. El tener una cuenta bancaria permite a los clientes tener mayor seguridad al realizar sus pagos y esto también brinda tranquilidad al gimnasio en el manejo de sus recursos.

Los recursos intelectuales están compuestos por la marca Club Revolution, que cobija al gimnasio con la reputación que antecede al club y puede ser muy beneficioso, especialmente en el gremio de los deportistas. Un recurso muy valioso es la experiencia en gestión de gimnasios que ya tienen los entrenadores del club, pues durante once años dirigieron el gimnasio que antecedió al centro de entrenamiento Revolution y que incluso es el origen, no solo de toda la infraestructura que hoy se tiene sino también de la base de datos de clientes que hoy aún se conserva y se sigue alimentando.

La construcción de marca en redes sociales también es esencial y resulta beneficioso en cuanto al posicionamiento del gimnasio en el medio y también se convierte en un canal de comunicación adicional y no menos importante que los tradicionales.

Los recursos humanos son la base del servicio y son los primeros portadores del factor diferencial que el gimnasio pretende transmitir a sus clientes. El servicio que ofrece el gimnasio depende totalmente del conocimiento y habilidades técnicas de los entrenadores, especialistas e instructores que allí trabajan. Su importancia radica no sólo en el servicio que ofrecen sino en el relacionamiento mismo que generan con los clientes. La directora es fundamental en el seguimiento tanto de los entrenadores, especialistas e instructores en el desarrollo de sus actividades como de los usuarios y su satisfacción con el servicio recibido.

La auxiliar administrativa es quien pasa mayor tiempo en la recepción, por lo que su función abarca actividades muy importantes relacionadas con venta, fidelización y seguimiento a clientes.

Por último y no menos importante en la categoría de recursos humanos, están los socios que son fundamentales en la dirección estratégica y formulación del modelo de negocio del gimnasio, asegurando su éxito y prosperidad en el tiempo.

Finalmente, en los recursos financieros, se identifica como clave el mismo Club Revolution, que sirve como músculo financiero del gimnasio y cubre los gastos que deban ser pagados en caso de que el gimnasio, en su ejercicio financiero propio, no pueda cubrirlos.

5.1.7 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave son las acciones más importantes que realiza una empresa para desempeñarse exitosamente con su modelo de negocio y con ellas garantizar la correcta

implementación de su propuesta de valor, establecer relaciones con los clientes y recibir ingresos por los servicios que ofrece (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En la siguiente tabla se detallan las actividades clave con las cuales el gimnasio apoya: la entrega de su propuesta de valor al cliente, sus canales de distribución, el relacionamiento con sus clientes y sus fuentes de ingresos.

Tabla 8 - Actividades clave

	BLOQUE DEL MODELO DE NEGOCIO ASOCIADO			
	Propuesta de valor	Canales de distribución	Relaciones con clientes	Fuentes de ingresos
ACTIVIDADES CLAVE	*Valoración de los usuarios y diseño de planes de entrenamiento a la medida *Acompañamiento al usuario en los entrenamientos	*Gestión de Redes Sociales *Publicación y actualización de información	*Gestión de los clientes *Seguimiento a evolución de los clientes según sus resultados	*Gestión de cobros y cartera

Fuente: Elaboración Propia

5.1.8. ASOCIACIONES CLAVE

Las asociaciones claves se refieren a las alianzas estratégicas que realizan las empresas con el objetivo de reducir riesgos, adquirir recursos o de optimizar sus modelos de negocio. Estas asociaciones pueden realizarse con empresas competidoras o no competidoras, con otras empresas para crear nuevos negocios o con proveedores (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En el centro de entrenamiento Revolution se ofrecen además de entrenamientos, algunos servicios especializados como medicina deportiva, asesoría nutricional, kinesiología y masoterapia. Todos estos servicios se ofrecen por citas y tienen un valor especial para quienes son miembros del gimnasio.

Los especialistas que ofrecen estos servicios no son empleados directos del gimnasio y en su mayoría trabajan como independientes, ya sea en su propio negocio o para otros lugares de la ciudad. Al gimnasio no le es rentable tener estos especialistas contratados por tiempos fijos, dado que la cantidad de citas suele ser variable.

Es por esto que el gimnasio realiza alianza con ellos, en donde se les paga por cada cita. Ellos aportan su experiencia y habilidad técnica y el gimnasio aporta las instalaciones, la afluencia de nuevos clientes y la gestión administrativa del servicio.

La importancia de estos otros servicios es la ampliación de la capacidad del gimnasio en abarcar todas las necesidades que podrían tener los usuarios para tener un mayor bienestar y mejorar su salud ofreciéndoles un portafolio más amplio de servicios.

Para los especialistas, en muchos casos, la alianza con el gimnasio es esencial, pues los servicios completos que ofrece el gimnasio son complementarios para el trabajo que ellos realizan como independientes y que de otra manera no podrían ofrecer.

5.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

En el noveno bloque del modelo Canvas, se describen todos los costos en los que incurre el negocio para poner en marcha su modelo de negocio.

Estos costos se identifican fácilmente una vez se tienen identificados los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A continuación, se identifican los costos fijos y costos variables en los que incurre el gimnasio para llevar a cabo su operación.

Los costos fijos más representativos del gimnasio son:

Tabla 9 - Costos Fijos

Ítem	Porcentaje de participación en Costos Fijos
Arriendo	31%
Pago Directora	27%
Pago Entrenadores	19%
Auxiliar administrativa	16%
Servicios públicos EPM	3%
Servicios telefonía, internet	1%
Póliza de seguro	1%
Celular	1%
Sistema de seguridad y alarma	1%

Fuente: Elaboración Propia

Los costos variables más representativos son:

*Pago a especialistas por cantidad de citas brindadas: Kinesiología, Medicina deportiva, Nutricionista, Masoterapeuta.

*Pago a instructores por clases brindadas: baile, yoga, etc.

*Comisiones por venta: se otorgan unas comisiones a los entrenadores y auxiliar administrativa por las ventas de ingresos de nuevos usuarios al gimnasio.

*Papelería.

*Servicio e implementos de aseo.

*Compra o reparación de implementos deportivos.

*Reparaciones a la infraestructura.

5.1.10. MODELO CANVAS DE VISUALIZACIÓN CONSOLIDADO

Una vez se detallan cada uno de los bloques que conforman un modelo de negocio según Osterwalder y Pigneur, nos remitimos a la herramienta que ellos desarrollaron para simplificar la presentación y consolidación de esta información llamada Canvas de modelo de negocio.

Tabla 10 - Canvas de modelo de negocio – Etapa de Visualización

Aliados Estratégicos	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relacionamiento con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas • Instructores 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de usuarios • Diseño de entrenamientos a la medida • Acompañamiento y seguimiento a usuarios • Gestión Redes sociales • Gestión de cobros y cartera 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica • Instalaciones acogedoras privadas y • Planes a la medida del cliente • Acompañamiento cercano de los entrenadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Deportistas Club • Equipos Club • Familiares Club • Personas del común • Deportistas externos Grupos
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones • Maquinaria e implementos • Entrenadores • Servicios de telefonía, celular y correo electrónico • Redes Sociales • Marca Revolution • Base de datos clientes • Socios • Directora • Auxiliar Administrativa 		Canales de Distribución <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • Teléfono, Celular y Whatsapp • Correo Electrónico • Contacto directo en persona 	
Costos		Fuentes de Ingresos		
Fijos: <ul style="list-style-type: none"> • Arriendo • Directora • Entrenadores • Auxiliar Administrativa • Servicios públicos • Telefonía, Internet, celular • Póliza, alarma 		Variables: <ul style="list-style-type: none"> • Especialistas • Instructores • Comisiones • Papelería • Aseo • Compra implementos • Reparaciones 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Suscripciones • Clases grupales • Citas especiales • Comisiones • Alquiler de instalaciones e implementos 		

Fuente: Elaboración Propia

En este Canvas vemos como en cada uno de los bloques se ubican palabras clave con las cuales se identifica el modelo de negocio con el cual opera actualmente el gimnasio.

El centro de entrenamiento Revolution tiene bien definido su público, entre deportistas del club y personas externas al club, que pueden ser considerados como clientes que realizan sus entrenamientos de manera individual o también en planes grupales, como lo es el caso de los equipos deportivos.

El relacionamiento con los clientes es directo y personal y se utilizan canales de comunicación de bajo costo como la telefonía y los mensajes para hacer seguimiento a todos los usuarios y también como vía de transmisión de información.

Las actividades más importantes que realizan son todas aquellas asociadas a la prestación de servicio de entrenamiento y seguimiento a los clientes en todos los momentos, tanto en su evolución hacia el logro de su resultado, como de la satisfacción que tienen con el servicio. También es clave la gestión de cobros y de redes sociales, pues ambas están dirigidas a garantizar y aumentar el ingreso de clientes y de dinero a la compañía.

El rol de los aliados estratégicos es importante, pues permite dinamizar el portafolio de productos, añadiendo actividades variadas como clases de yoga, citas de kinesiología, asesoría nutricional, entre otros. Lo anterior permite al gimnasio enfocarse en su producto principal, que es el servicio de entrenamientos.

En la estructura de costos se tienen muy bien definidos los costos fijos, siendo el arriendo y las nóminas del personal los rubros de mayor participación.

Y finalmente, se cuenta con fuentes de ingresos variadas que van desde los planes que las personas pagan por su plan de entrenamiento, hasta comisiones por proyectos financieros que son vendidos en las instalaciones del gimnasio y el alquiler de maquinaria y equipos.

5.2. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Osterwalder y Pigneur en su libro *Generación de Modelos de Negocio* definen la evaluación del modelo de negocio como “una actividad de gestión importante que permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y adaptarse en función de los resultados. Esta revisión podría ser el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocio o incluso podría propiciar una iniciativa de innovación del modelo de negocio.” (Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 212-223)

Para ello proponen evaluar cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada uno de los bloques que conforman el modelo Canvas de negocio.

Esto es lo que se conoce como una matriz DOFA, la cual es una herramienta muy útil para evaluar los aspectos positivos y negativos que tiene internamente una empresa y que al tiempo analiza la posición que dicha empresa tiene en el entorno en que opera.

Este análisis a su vez será el insumo para dar respuesta a ciertas preguntas que permitirán construir el Canvas de evaluación del modelo de negocio.

Teniendo en cuenta esta metodología, se detallará a continuación el análisis de cada uno de los bloques del modelo de negocio del centro de entrenamiento Revolution

5.2.1 EVALUACIÓN DE SEGMENTOS DE MERCADO

En la siguiente tabla se encuentran detalladas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del segmento de clientes.

Gracias a detallar estas variables, obtendremos las respuestas a las preguntas que plantean Osterwalder y Pigneur en esta fase del proceso:

- A) ¿Se conocen suficientemente bien los clientes y sus necesidades?
- B) ¿Es probable que algunos grupos de clientes nos abandonen pronto?
- C) ¿Podemos reagrupar diferentes segmentos de cliente suficientemente bien?

Tabla 11 - Evaluación Segmentos de Mercado

INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • El relacionamiento con el cliente es cercano, prima el contacto directo con cada persona, por lo que es posible conocer bastante bien al cliente, sus necesidades y los objetivos que desea lograr • Se tiene garantizada una cantidad estable de clientes que son los deportistas del club, pues al pertenecer al club, ya tienen su membresía en el gimnasio incluida. • Constantemente se captan nuevos clientes por vía de las cortesías que se ofrecen a personas que entran al gimnasio a preguntar por los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Además de llamar y reactivar a clientes que están en la base de datos histórica de clientes y ofrecer las cortesías a los transeúntes que pasan por el lugar, no hay una estrategia concreta para captar activamente nuevos clientes del segmento de personas externas al club.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • En el sector donde está ubicado el gimnasio existen muchas instituciones, tanto deportivas como empresariales que no se han contactado como clientes potenciales, las cuales podrían apreciar un servicio de entrenamiento para sus miembros o empleados. • Según los datos reportados por la revista <i>Dinero</i> (Revista Dinero, 2019), el mercado de los gimnasios y las personas que buscan realizar algún tipo de ejercicio tiene un alto sugiere que la cantidad de clientes potenciales tiende a aumentar, toda vez que la cultura de salud y el ejercicio continúa en auge y crecimiento. • Sería posible atender mejor a los clientes depurando mucho más el segmento de “personas del común”, pues dentro de este gran grupo existen subgrupos que se identifican por sus características similares: los adultos mayores, los que disfrutan de la alta intensidad, los que tienen problemas de salud, etc. También podrían segmentarse por la similitud en los objetivos que desean lograr: mantenerse saludables, reducción de grasa corporal, aumento de masa muscular, tonificar, recuperarse de una lesión, socializar y cambiar de ambiente, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es común que se presente la deserción de clientes, pues no todas las personas consiguen generar un hábito de hacer ejercicio constantemente. Esto también puede ocurrir si los clientes no evidencian los resultados que esperan o si sienten que los entrenamientos se vuelven monótonos. • En el sector donde está ubicado el gimnasio existen otros gimnasios que podrían atraer a los clientes externos del club y ganar esa cuota de mercado. • Existe el riesgo de que en el sector abran un gimnasio perteneciente a las grandes cadenas de bajo costo, lo que podría generar deserciones o dificultar la consecución de nuevos clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Respondiendo a las preguntas planteadas, se identifica que se conoce bastante bien a los clientes del gimnasio gracias a la relación cercana que se tiene con ellos y por esta misma razón es posible tener acceso directo a saber cuáles son sus necesidades más importantes.

La posibilidad de que los clientes abandonen el gimnasio es latente todo el tiempo, pues hay muchos factores internos y externos que podrían propiciar que esto suceda, desde la pérdida de motivación propia de la persona a sostenerse firme en su compromiso y hábito de ejercitarse, como la competencia de precios entre gimnasios ubicados en el mismo sector. A pesar de la potencial deserción de los clientes en el gimnasio, no se prevé que esta deserción se presente a nivel de un segmento de clientes completo, es más asociada a una decisión de cada individuo.

Y para concluir, gracias al alto grado de conocimiento de los objetivos de los clientes, es posible reagrupar los segmentos de clientes de tal forma que se los atienda en función de necesidades y objetivos similares y no tanto diferenciados por el origen de estos clientes (del club y externos al club).

5.2.2 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

En la evaluación de la propuesta de valor se plantean las siguientes preguntas, que permiten establecer qué tan efectiva es en relación con las necesidades de los clientes y si realmente la propuesta tiene un factor diferencial que la diferencia de la oferta de los demás competidores:

- A) ¿La propuesta de valor todavía satisface suficientemente bien las necesidades de los clientes?
- B) ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor?
- C) ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios similares o mejores?
- D) ¿Qué tan bien son atendidos los clientes de la empresa por otros competidores?

Para responder estas preguntas se realizó el análisis DOFA que se relaciona en la tabla a continuación.

Tabla 12 - Evaluación de la propuesta de valor

INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta de valor está alineada con las necesidades de los clientes. • La propuesta de valor tiene potencial de ser transmitida a través del voz a voz por parte de los clientes. • En su mayoría, los clientes están satisfechos con el servicio que reciben, pues en general se intenta adaptar los servicios a la necesidad puntual de cada cliente. • En general los clientes tienen un excelente concepto de los profesionales que brindan sus servicios en el gimnasio 	<ul style="list-style-type: none"> • El gimnasio abre de 5 am a 10 am y de 5 pm a 9pm, esto hace que algunas personas no se afilien, pues no se acomodan al horario. Sólo se habilita para los deportistas del club si algún entrenador o la auxiliar administrativa van a realizar labores propias en estos horarios en el gimnasio y esto no represente un costo extra. Sólo se ofrece esta opción al público general en los casos que así lo solicitan y que paguen un valor que cubra el tiempo extra de trabajo del entrenador y además brinde un margen razonable al gimnasio. Por lo general no resulta atractivo para los clientes porque los precios son altos. • Para los deportistas que no requieren acompañamiento de los entrenadores del gimnasio, a veces la maquinaria e implementos no es suficiente para realizar su plan de entrenamiento • Por el tamaño del gimnasio, en los horarios donde se hacen entrenamientos grupales del club, no se habilita el gimnasio para otros usuarios. Esto reduce las opciones para los usuarios del común y en ocasiones es motivo de deserción.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Con el auge de la tecnología, es posible considerar ampliar el alcance del gimnasio a más usuarios, aprovechando la virtualidad. • Se puede aprovechar aún más la posibilidad de vender productos complementarios a los entrenamientos, como lo es la venta de camisetas, termos, implementos deportivos. • Para los usuarios que no les es conveniente el horario y desean un acompañamiento en sus entrenamientos, podría ofrecérseles el acompañamiento personalizado en casa por parte de los entrenadores. Coordinando con ellos directamente el día y hora de su entrenamiento. • Podría evaluarse la posibilidad de encontrar en el sector otro local que sea un poco más grande y no aumente significativamente los costos fijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen en el mercado muchas opciones de gimnasio de bajo costo, que ofrecen atención durante todo el día, con mayor disponibilidad de maquinaria e implementos, por lo que, si el gimnasio Revolution no convence con su propuesta de valor enfocada en la atención cercana y dedicada, los clientes pueden desertar y buscar otras opciones.

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de valor satisface, en gran medida, las necesidades de los clientes en cuanto a la atención y servicio que reciben, sin embargo, existen todavía factores que pueden generar insatisfacción, como lo son los horarios de apertura restringidos, que en ocasiones son incompatibles con la disponibilidad de los clientes y la no tan amplia variedad de maquinaria e implementos deportivos.

Gracias al constante seguimiento que se hace a los clientes por medio de llamadas telefónicas, se sabe que la percepción que tienen las personas del servicio es muy buena y también tienen un excelente concepto del personal que brinda los servicios de entrenamiento en el gimnasio.

Aunque en el mercado existen muchos gimnasios que ofrecen servicios de entrenamiento a precios menores, son pocos los que se enfocan en ofrecer un acompañamiento cercano a las personas, ofreciéndoles un plan diseñado exclusivamente para ellas, orientado a lograr su objetivo personal. Además, no es común que un gimnasio se enfoque en las personas que no son del mundo “fitness” y que valoran el flujo controlado de usuarios en un mismo horario. Prima el servicio y el acompañamiento, sobre el tener muchos clientes entrenando por su cuenta al mismo tiempo.

Un cliente que ya esté fidelizado al gimnasio, difícilmente se cambia a un gimnasio de la competencia por el servicio que recibe, para las personas es difícil renunciar a la confianza que van construyendo con los entrenadores del gimnasio, generando casi un vínculo emocional entre éste y los clientes. Los cambios de gimnasio normalmente ocurren por otros factores, como incompatibilidad de horarios, cambio de lugar de residencia o mayor disponibilidad de maquinaria y elementos que requieren los clientes, por lo general, para un entrenamiento más específico y avanzado.

5.2.3 EVALUACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En este numeral se desarrollarán las preguntas que permitirán evaluar qué tan bien se comunica el gimnasio con sus clientes y si los medios utilizados son los más eficientes. Dichas preguntas se detallan a continuación:

- A) ¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución?
- B) ¿Qué tan bien se llega a los clientes?
- C) ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir clientes?
- D) ¿Qué tan bien integrados están los diferentes canales?
- E) ¿Se sabe qué tan eficientes en costos son los canales?

Tabla 13 - Evaluación de los canales de distribución

INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Las cuentas de redes sociales del club Revolution cuentan con más de 8.000 seguidores, por lo que pueden ser aprovechadas para replicar la información que se publique desde las cuentas del gimnasio, logrando un alcance mucho más amplio. • Las evaluaciones del servicio son recibidas de una manera inmediata, pues surgen en la interacción directa con los usuarios, por lo que se les puede dar una atención oportuna. • Los clientes pueden acceder de manera fácil a los canales. • Los canales utilizados son muy económicos, no constituyen una inversión alta por parte del gimnasio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La principal fuente de contacto es el celular y el Whatsapp. Dicho celular permanece en el gimnasio y es atendido principalmente en horas de la mañana y tarde por la auxiliar administrativa. Existen rango de horarios donde no hay alguien con posibilidad de atender el celular y no se responde oportunamente a los usuarios que se contacten con el gimnasio en dichos momentos. • No se cuenta con un canal de pago que permita utilizar tarjeta de crédito, eso en ocasiones limita a las personas al realizar sus pagos • Aunque se tiene presencia en las redes sociales más importantes, no se tiene un plan estratégico comunicacional a través de éstas, ni se tiene conocimiento específico de mercadeo digital.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Se podría identificar una alternativa para la atención vía telefónica que no dependa de los horarios de apertura del gimnasio ni de que una persona deba estar presencialmente en el gimnasio para atender dichas llamadas. • Evaluar sistemas de pago en línea, que incluyan todos los medios de pago e incluso que sirva también como tienda online de implementos. • Es posible aprovechar más los canales de los socios estratégicos para hacer publicidad de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las redes sociales son excelentes canales de comunicación e información, sin embargo, se debe considerar que hoy en día las personas suelen ser muy críticas y les gusta brindar su opinión de cada lugar que visitan. Cualquier opinión expresada públicamente en redes sociales puede afectar negativa o positivamente la reputación del gimnasio.

Fuente: *Elaboración Propia*

Los canales distribución por excelencia del gimnasio son la comunicación directa vía llamadas telefónicas o mensajes de Whatsapp y las redes sociales. Dichos medios funcionan perfectamente bien para comunicar la información al público objetivo y hacer seguimiento a los clientes que ya están afiliados al gimnasio, sin embargo, no se tiene una estrategia de comunicaciones diseñada y estructurada, que permita llegar más eficientemente al público general y atraer nuevos clientes al gimnasio.

Una deficiencia notable es la dependencia de una persona para estar atendiendo el teléfono en ciertos horarios específicos, lo que reduce la eficiencia en la respuesta oportuna a los clientes y personas que se comuniquen con el gimnasio por este medio.

Una consecuencia de la ausencia del plan estratégico de comunicaciones, es que no existe una integración entre los canales de comunicación que serían las redes sociales y el teléfono con su cuenta de Whatsapp. Ambos medios son manejados por personas diferentes y no se tiene definido cuándo es más oportuno comunicar cierta información por uno de los medios específicamente o por ambos al mismo tiempo.

En términos de costos, los canales de distribución son realmente eficientes, pues el único valor que se paga hasta el momento es el de la telefonía, que es alrededor del 2% de los costos fijos del negocio.

5.2.4 EVALUACIÓN DEL RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES

En la evaluación del relacionamiento con los clientes, las preguntas que se propone responder son las siguientes:

- A) ¿Se tiene una estrategia para relacionamiento con los clientes?
- B) ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores clientes?
- C) ¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en relaciones con clientes no rentables?
- D) ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes?

Tabla 14 - Evaluación del relacionamiento con los clientes

INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene una relación cercana con los clientes. • Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio, gracias a que las personas generan una relación de confianza con los entrenadores que los atienden frecuentemente y que, si hacen bien su trabajo, dan la tranquilidad al cliente de que ellos ya saben qué es lo que dicha persona desea lograr, además de esto, los clientes van generando un hábito alrededor del desplazamiento al gimnasio y el horario que se establecen. El proceso de cambiar de un gimnasio a otro implica un desgaste en tiempo de búsqueda y también se debe enfrentar la incomodidad de ser el nuevo en otro lugar estableciendo nuevas relaciones desde cero. 	<ul style="list-style-type: none"> • La marca Revolution es fuerte dentro del gremio de deportistas de Ultimate, sin embargo, no es reconocida en otros ámbitos, por lo que en sí misma no atrae orgánicamente a estas personas. • No se tiene definido un protocolo de seguimiento a la evolución de los clientes en cuanto al logro de sus resultados. • Se entiende que todos los entrenadores deben tener un buen relacionamiento con los clientes, pero el gimnasio no les ha realizado capacitaciones específicas para ello, ni les ha brindado lineamientos específicos • No se tiene una estrategia de relacionamiento diferenciada entre los mejores clientes y clientes menos rentables.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible mejorar el seguimiento a los clientes, teniendo un plan detallado de sus objetivos y evolución en el tiempo. No únicamente identificando las necesidades iniciales como punto de partida. • Se pueden explorar mejor las oportunidades de venta cruzada con los socios clave. • Es posible acercar más a los clientes haciendo eventos periódicos de integración con ellos en el gimnasio. • Se podría evaluar la opción de automatizar algunas relaciones, como por ejemplo el seguimiento del proceso y evolución de cada cliente, cuestión que podría ser incluso supervisada por ellos mismos mediante una plataforma que refleje esta información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran parte del relacionamiento con los clientes depende del trato y relación que establecen con el entrenador. Si esa relación se deteriora por alguna razón, es muy probable que impacte negativamente en la continuidad del cliente en el gimnasio.

Fuente: Elaboración Propia

El gimnasio tiene como premisa brindar un excelente servicio y esto depende principalmente del relacionamiento que tienen los entrenadores y el personal administrativo con los clientes, sin embargo, esto se hace de manera intuitiva, pero no se cuenta con un plan de relacionamiento estratégico con los clientes, en donde se

direccione un trato diferencial según los segmentos o tipos de cliente, ni tampoco se realizan capacitaciones al personal sobre cómo debería ser este relacionamiento.

A pesar de no tener un plan de relacionamiento estructurado, se considera que el relacionamiento que se tiene con los clientes es excelente, por la cercanía y alto grado de comunicación que se ofrece a cada uno de ellos, siendo de vital importancia la relación que desarrolla cada entrenador con sus clientes.

Con los clientes que están afiliados al gimnasio se maneja un muy buen relacionamiento, pues se hace un acompañamiento y seguimiento constante. La gestión del relacionamiento con los clientes es una actividad que está contemplada dentro de las funciones de los entrenadores y el personal administrativo, por lo que el costo está incluido en el valor que ellos reciben como pago de su salario, lo que resulta rentable para el negocio.

5.2.5 EVALUACIÓN DE LAS FUENTES DE INGRESO

A continuación, se detallan las preguntas que se nos propone responder en la fase de evaluación de las fuentes de ingreso.

- A) ¿Qué tan estables son las fuentes de ingresos?
- B) ¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos?
- C) ¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos?
- D) ¿Qué tan bien se manejan los precios de la propuesta de valor?

En la tabla a continuación se desarrolla el análisis respectivo del bloque de fuentes de ingresos:

Tabla 15 - Evaluación fuentes de ingreso

INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Se tienen fuentes de ingreso diversificadas, por lo que no se depende excesivamente de alguna en particular. • Se cobra a los usuarios un valor que están dispuestos a pagar, considerando la propuesta de valor del gimnasio. • Siempre y cuando el gimnasio se encargue de mantener a los clientes satisfechos y conectados, se genera una dinámica de ingresos recurrentes mes a mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tienen márgenes altos en los servicios especiales, pero deben ofrecerse para mantener la diversidad en el portafolio. • Los ingresos son impredecibles, pues dependen mucho de la estabilidad y permanencia de los usuarios en los entrenamientos. La cantidad de citas de servicios especiales son variables y fluctúan según necesidades específicas de los clientes. • Existen periodos de tiempo en el año que se anticipa que la cantidad de ingresos se reduce, pues las personas se van de viaje o se toman un tiempo de descanso. Esto ocurre principalmente en los meses de diciembre y junio. • Los mayores gastos del gimnasio se incurren a principio del mes y si bien se hace una gran labor para que todos los clientes paguen los primeros 5 días del mes, sucede especialmente con los deportistas del club, que postergan sus pagos o hacen acuerdos para pagar a fin de mes. • No se tiene una metodología específica de fijación de precios que considere todas las oportunidades de ingresos.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Se podrían identificar otros servicios que las personas estén dispuestas a pagar, como por ejemplo el entrenamiento en casa o los productos complementarios de la tienda. • Se puede aprovechar los servicios que ofrecen los bancos de débito automático para ahorrarle a las personas el trabajo de recordar pagar cada mes, de esta manera el gimnasio asegura la renovación de pagos de los usuarios que así lo autoricen. • Es posible incentivar mucho más la venta cruzada de servicios a través de los especialistas e instructores, generando nuevos clientes e ingresos en ambas vías: gracias a que ellos gestionan el cliente o gracias a que es un cliente gestionado por el gimnasio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia en el gremio de los gimnasios pone en peligro nuestros ingresos y márgenes, pues en el caso de las cadenas grandes de bajo costo, compiten con precios muy bajos que no es viable equiparar. Estas grandes cadenas aprovechan la economía de escala, atrayendo altas cantidades de clientes, por lo que les es posible ofrecer servicios adicionales importantes a un menor precio para los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Las fuentes de ingreso son un tanto impredecibles debido a que no se puede asegurar con certeza cuántos clientes renovarán el contrato del gimnasio mes a mes. Esto sucede con excepción del segmento de los deportistas miembros del club, el cual se mantiene relativamente estable y es fácil anticipar un aproximado de ingresos para este segmento.

Se considera que los ingresos son diversificados, porque no se depende de un solo producto o servicio. Se reciben ingresos no sólo por el servicio de entrenamiento, sino también por las clases especiales y venta de mercancía.

Los precios que se han propuesto para los planes han sido bien recibidos por los usuarios, quienes se han mostrado dispuestos a pagar dichos valores a cambio del servicio que reciben.

5.2.6 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS CLAVE

Para realizar la evaluación de los recursos clave, son dos las preguntas propuestas que se sugiere responder y las cuales se detallan a continuación:

- A) ¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad?
- B) ¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a falta de enfoque?

Tabla 16 - Evaluación recursos clave

INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos de los entrenadores del gimnasio cuentan con el factor diferencial de ser deportistas de Ultimate, que además pertenecen al club Revolution, esto les da un enfoque mucho más especializado en la preparación física de los deportistas, en especial aquellos que practican dicho deporte. • La marca Revolution es un recurso clave que es único en el mercado. Si bien puede no ser significativo para las personas del común, sí llega a ser representativo en el gremio de los deportistas de Ultimate por la excelente reputación que antecede al Club. • La base de datos histórica de todos los usuarios que han entrenado alguna vez en el gimnasio, incluso desde años antes de constituirse como sede del club, es una de las fuentes de información más valiosa porque con frecuencia se logra reactivar clientes inactivos que por distintas circunstancias dejaron de entrenar. • Las necesidades de recursos son predecibles, esto depende en gran medida del nivel de ocupación del gimnasio y la cantidad de clientes afiliados, lo cual se puede monitorear con facilidad y lo que permite responder oportunamente ante un cambio de circunstancias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos recursos clave pueden ser imitados por la competencia e incluso en muchos casos estos recursos son muy superiores comparados con los del gimnasio Revolution. Este es el caso de las instalaciones, la maquinaria, los servicios de telefonía, redes sociales. • Existe una dificultad para balancear los recursos de entrenadores con relación a los clientes que asisten en cada horario. En ocasiones ocurre que hay horarios desiertos donde no asisten clientes a entrenar y por el contrario, horarios muy concurridos, pues son el momento del día donde las personas tienen mayor disponibilidad de tiempo para entrenar. • La maquinaria que tiene el gimnasio ya tiene muchos años de uso y la gran mayoría han llegado a un punto de obsolescencia, sin embargo, continúan siendo funcionales. Para algunos usuarios no representa ningún inconveniente, sin embargo, no se está a la vanguardia de la tecnología moderna con la que sí cuentan muchos gimnasios, especialmente las grandes cadenas.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Mientras que se mantenga la calidad en el servicio, todos los recursos pueden ser sustituidos, lo cual aplica incluso para el arriendo del local, que es el costo fijo con mayor participación en la estructura de costos, con un 30%. De todos los costos este es el único que es candidato a ser optimizado, pues los pagos al personal están en un valor idóneo y los demás no son muy representativos, por lo que optimizarlos no generaría un impacto significativo • El recurso de los entrenadores podría ser mejor aprovechado considerando que hay horarios en los cuales los entrenadores están en el gimnasio, pero no asisten clientes. • Se podría aumentar la productividad del local dándole uso en los horarios en los cuales no se brinda servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de implementos, maquinaria e información a causa de un evento catastrófico, como inundaciones, robos, o incendios.

Fuente: Elaboración Propia

Los recursos que tiene el gimnasio son adecuados, pues cumplen la función para la cual están considerados, desde el personal contratado, hasta las instalaciones y maquinaria del lugar. Sin embargo, en términos de calidad, es evidente que la maquinaria e implementos no son los más modernos y tienen un desgaste debido al uso por un tiempo prolongado. Para el segmento de clientes de deportistas externos al club, se puede considerar que la variedad de maquinaria e implementos es deficiente, pues por el tipo de entrenamientos específicos que realizan, puede ocurrir que lo que hay en el gimnasio no es suficiente para realizar su plan adecuadamente.

En el gimnasio no se presenta un tema de desenfoco por exceso de recursos, pero sí se identifican situaciones en las cuales los recursos son subutilizados y no se optimiza la productividad. Esto se evidencia en los horarios en que los entrenadores están en su turno laboral sin atender usuarios, dado que éstos no se presentan a entrenar o simplemente no es un horario apetecido por los clientes.

5.2.7 EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CLAVE

A continuación se presentan las preguntas que guían la evaluación de las actividades clave y el respectivo análisis DOFA de este bloque del modelo de negocio.

- A) ¿Qué tan eficiente se es en la ejecución de las actividades?
- B) ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco?

Tabla 17 - Evaluación actividades clave

INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades de valoración de usuarios, diseño de entrenamientos a la medida y acompañamiento de los clientes son realizadas de manera eficiente y con excelente calidad. • El servicio de acompañamiento y personalización del entrenamiento es difícil de imitar por otro gimnasio, en especial por los que se enfocan en tener altas cantidades de personas al mismo tiempo en las instalaciones, pues allí los entrenadores no pueden encargarse de supervisar y corregir a todas las personas al mismo tiempo. • Las actividades más importantes de la operación, que son las asociadas al servicio que el gimnasio ofrece, son realizadas con recursos internos de la compañía. De igual forma se equilibra con el apoyo brindado por especialistas externos para diversificar el portafolio de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • El gimnasio no es eficiente en la gestión de sus redes sociales, pues no se cuenta con un plan estratégico para optimizar el contenido y publicaciones que se realizan • La gestión de cobros aún no es eficiente, especialmente con el segmento de deportistas del club. Esto ocurre porque el club otorga algunos beneficios a sus miembros, entre ellos facilidades de pago por vía de acuerdos de pago y canjes. Muchos de ellos no comunican oportunamente estos acuerdos que realizan y generan desgaste en quienes realizan gestiones de cobro, pues realizan llamadas y seguimiento innecesarios. • El seguimiento a la evolución de los clientes con cifras e indicadores específicos para cada objetivo que tengan los clientes, aún no se hace de una forma eficiente, no se ha generado la cultura de que se registre esta información mes a mes y no se tiene una plataforma adecuada para ello.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • El auge tecnológico permite considerar alternativas para optimizar los procesos y hacerlos más eficientes. • Existen miembros del club que conocen de redes sociales y mercadeo digital que pueden ayudar a construir un plan estratégico de redes para el gimnasio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mientras no se tenga un registro eficiente del seguimiento y evolución de los clientes, cualquier retiro de un entrenador del gimnasio implica volver a iniciar el relacionamiento con dicha persona, lo que puede parecerle poco profesional y darle la impresión de que el gimnasio no lo conoce. Esto en sí mismo puede derivar en insatisfacción de los usuarios.

Fuente: *Elaboración Propia*

El gimnasio es eficiente en las actividades clave que están relacionadas con el servicio que se brinda a los clientes, tanto en la evaluación inicial como en el acompañamiento constante que se les brinda en sus sesiones de entrenamiento. Existe una oportunidad de mejora en la actividad relacionada al seguimiento, pues no se realiza de manera sistematizada y constante.

En actividades más administrativas, como la gestión de cobros y gestión de redes sociales, no se es tan eficiente por la ausencia de estrategias y protocolos definidos. En el caso de los cobros se presenta desgaste del personal que los realiza, al no tener un procedimiento claro comunicado a todas las personas, especialmente a los deportistas del club.

Estas actividades que realiza el gimnasio son las precisas y necesarias para tener una operación eficiente, no hace falta externalizar nada de lo que hoy se hace.

5.2.8. EVALUACIÓN DE LAS ASOCIACIONES CLAVE

En la evaluación de este bloque se proponen 3 preguntas que permiten identificar qué tan eficientes son estas las asociaciones clave del gimnasio:

- A) ¿Se trabaja con aliados en un grado suficiente?
- B) ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores?
- C) ¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores?

Tabla 18 - Evaluación de asociaciones clave

INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboramos con socios en las actividades que no son el core del negocio, pero que son importantes para complementar el portafolio de servicios. • Se tiene un buen relacionamiento con los socios clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos especialistas no son muy flexibles para negociar el valor que cobran por cada sesión, lo que hace que la definición de precios para el gimnasio sea compleja, pues para garantizarse un margen, debe elegir precios muy altos para ciertos servicios, que se salen del contexto de precios que cobra en gimnasio en general por sus demás servicios.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible mejorar el contacto con los clientes a través estrategias conjuntas, aprovechando los canales de comunicación de los socios y así también incentivar la venta cruzada de servicios. • Se puede aprovechar la cercanía que se tiene con los socios estratégicos para considerar su opinión y retroalimentación del servicio que ofrece el gimnasio, esto con el objetivo de mejorar la propuesta de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestros socios pueden colaborar con la competencia, pues trabajan como independientes. Esto podría impactar el ingreso de usuarios referidos por ellos al gimnasio o incluso podría atraer usuarios del gimnasio a la competencia. • Existe el riesgo de que los socios se apropien de los clientes del gimnasio y les ofrezcan sus servicios directamente a ellos.

Fuente: Elaboración Propia

Los socios clave del gimnasio son principalmente los especialistas e instructores que prestan servicios complementarios a los de entrenamiento deportivo, el balance que tiene el gimnasio entre las actividades que realiza internas y las actividades que dichos socios apoyan es la adecuada. Si bien estas actividades apoyan los servicios que se ofrecen, el gimnasio no depende de ninguno de estos socios para operar adecuadamente.

El relacionamiento con los socios clave es excelente, pues además de tener una relación cercana con cada uno de ellos, se tienen las condiciones definidas y claras en términos

de distribución de responsabilidades y el manejo administrativo que se le da a los servicios que ellos ofrecen en las instalaciones del gimnasio.

5.2.9 EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS

A continuación, se desarrollarán las preguntas que hacen referencia a la evaluación de la estructura de costos, junto al análisis DOFA que permite ampliar un poco más el entendimiento de este bloque del modelo de negocio. Dichas preguntas se detallan a continuación:

- A) ¿La estructura de costos es adecuada?
- B) ¿Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costos?
- C) ¿Qué tan eficiente es la estructura de costos?

Tabla 19 - Evaluación de estructura de costos

INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos mensuales son predecibles y relativamente estables mes a mes. • La estructura de costos es coherente con el modelo de negocio del gimnasio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos fijos son exigentes, no hay mucho lugar a optimizar gastos. • El gimnasio se ha sostenido cerca del punto de equilibrio, pero aún no genera una rentabilidad significativa. • Aunque se aprovecha la economía de escala, particularmente en el recurso de entrenadores, pues el valor hora de ellos no varía independiente del número de clientes que atienden. Se presentan algunas improductividades con los horarios desiertos donde no asisten clientes, aun siendo parte del horario de servicio.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible evaluar la optimización del pago de arriendo por el local, ya sea encontrando otro lugar que brinde iguales o mejores condiciones por un menor valor, negociando el valor con los dueños del local o aumentando la productividad del alquiler, alquilando el espacio en los espacios del día donde no se ofrece servicio al público. 	<ul style="list-style-type: none"> • El incremento anual al canon de arrendamiento para locales comerciales no está regulado, por lo que depende de lo que los dueños establezcan y negocien con la administración del gimnasio. Siendo éste el costo fijo más representativo, un aumento alto del arriendo impacta considerablemente la estructura de costos del gimnasio.

Fuente: Elaboración Propia

Se tiene identificada con claridad la estructura de costos y se entiende que los de mayor participación están asociados al pago del arriendo y al del personal, tanto administrativo como de los entrenadores.

Hasta el momento la estructura planteada es coherente con el modelo de negocio actual.

De todos los costos identificados, el del pago a entrenadores podría evaluarse para ser cambiado de costo fijo a costo variable, garantizando de esta manera el uso eficiente de las horas de los entrenadores, optimizando la productividad del gimnasio. La implicación que esto tendría es que los horarios de apertura del gimnasio no serían en un rango horario fijo, sino que podrían ser variables, dependiendo de la disponibilidad y preferencia de los usuarios y de los entrenadores.

Entendiendo que el costo fijo más importante es del pago del arriendo, podrían evaluarse alternativas que permitan optimizar el uso del local, ya sea aprovechándolo mucho más en los horarios que hasta el momento no se ofrece servicio o por vía de negociar el valor pagado, ya sea en este mismo local o encontrando uno con características semejantes a un menor precio.

5.2.10. MODELO CANVAS DE EVALUACIÓN CONSOLIDADO

Tal como se hizo en la fase de visualización, se construye un modelo Canvas para la fase de evaluación que consolide las respuestas a las preguntas de cada uno de los bloques así:

Tabla 20- Canvas de modelo de negocio – Etapa de Evaluación

Aliados Estratégicos	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relacionamiento con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> El balance entre las actividades internas y las realizadas por los socios estratégicos es el adecuado. Se tiene un buen relacionamiento con los socios estratégicos. No hay una dependencia a los socios estratégicos para operar. 	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades relacionadas al servicio que se ofrece a los clientes se realizan eficientemente. Las actividades de seguimiento a clientes, gestión de redes sociales y cobros podrían optimizarse. Las actividades que se realizan son las precisas y necesarias para sostener la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> Se satisfacen las necesidades de los clientes, pero hay factores que podrían mejorar: mayor disponibilidad de horarios y maquinaria. Se sabe que los clientes tienen una excelente percepción de la propuesta de valor. Aunque hay competidores que ofrecen servicios a menor precio, pocos se enfocan en el acompañamiento y servicio personalizado como factor diferencial. El servicio que se ofrece genera un vínculo emocional directo entre el gimnasio y el cliente, que es difícil de imitar por la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> No se tiene una estrategia de relacionamiento con los clientes estructurada. Se considera que el relacionamiento con todos los clientes es excelente. El dinero que se invierte en el relacionamiento con los clientes es razonable y está dentro de las funciones de los entrenadores y personal administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se conoce bien a los clientes y sus necesidades. Existe la posibilidad de abandono de clientes individuales, más no de abandono por parte de un segmento completo de clientes. Es posible reagrupar los segmentos de clientes según necesidades comunes.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> En general los recursos son adecuados, pero son insuficientes para el segmento de deportistas externos al club. La calidad de las máquinas e implementos no es la óptima. El recurso de los entrenadores es subutilizado y no tiene una productividad idónea en algunos horarios. 		<p>Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> No se tiene una estrategia de comunicaciones definida. Los canales actuales (teléfono, WhatsApp y redes sociales) funcionan muy bien para comunicarse con los clientes ya afiliados. No se han optimizado eficientemente los canales para adquirir nuevos clientes. No hay una integración entre todos los canales. Los canales representan un costo muy bajo para la empresa. 	
<p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> La estructura de costos es acorde al modelo de negocio actual. Se tienen identificados los mayores costos y las oportunidades de optimización. La estructura de costos es eficiente, pero existe una oportunidad de evaluar el costo de entrenadores, pasándolo de costo fijo a costo variable. 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Las fuentes de ingresos son en general impredecibles, con excepción de los ingresos de pagos de los deportistas del club. El flujo de ingresos es diversificado. No se depende de pocas fuentes de ingreso. Los precios son bien percibidos por los usuarios. 		

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en la tabla, el foco de este Canvas es la consolidación de las evaluaciones de cada uno de los bloques, obteniendo un diagnóstico general de la efectividad de todo lo que hoy se plantea el gimnasio como modelo de negocio.

Es así como se ilustra que se tienen identificadas las necesidades de los segmentos de clientes actuales, es posible reajustar los segmentos de mercado a un enfoque mucho más direccionado a los resultados que cada uno desea lograr y se pone en evidencia el riesgo que representa para el negocio la deserción de clientes.

Si bien se considera que el gimnasio tiene un excelente relacionamiento con sus clientes, existe una oportunidad de mejora para ser más eficiente y preciso al comunicar información por vía de las redes sociales de una manera más estructurada, a la vez que se identifica la necesidad integrar mejor los canales de comunicación actuales.

La propuesta de valor que se ofrece se enfoca principalmente en el servicio personalizado y acompañamiento a los clientes, generando vínculos bastante importantes con ellos, pero es necesario anotar que hay algunas cuestiones que son motivo de inconformidad en ocasiones para cierto público, como lo es la limitada disponibilidad horaria y de alguna maquinaria específica para entrenar.

Dentro de las actividades clave, aquellas asociadas a la prestación de servicio son realizadas eficientemente, mientras que algunas aún no se desarrollan de una manera óptima, como es el caso de la gestión de los cobros, el manejo de las redes sociales y el registro de seguimiento a los clientes de manera constante y sistematizada.

Con relación a los recursos estratégicos es importante mencionar que se identificó que algunas máquinas que tienen en el gimnasio ya están obsoletas, pero permiten ser utilizadas eficientemente y de manera segura. De esta misma manera, también se evidencia que el recurso de los entrenadores es subutilizado en algunas ocasiones, por lo que se evalúa la posibilidad de que este rubro sea considerado variable y no fijo como, hasta ahora se viene haciendo.

Un elemento a resaltar es el excelente relacionamiento que se tiene con los socios, sin que esto signifique depender directamente de ellos para darle continuidad a la operación.

En cuanto a la estructura de costos, se evalúa que en este momento es acorde al modelo de negocio con oportunidades de optimización en algunos recursos que no se están aprovechando en su totalidad.

Finalmente, de los ingresos es importante resaltar que no se depende de una sola fuente de ingresos en específico y que, aunque hay una parte de estos que no es fácil predecir, si se cuenta con una base de ingresos más o menos estable, que es la correspondiente a las membresías de los deportistas que pertenecen al club.

5.3 INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

El objetivo de la etapa de innovación del modelo de negocio es mejorar la efectividad del modelo considerando la evaluación que se ha hecho del mismo.

Continuando con la metodología del análisis DOFA, procederemos a hacer un cruce de variables entre las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que permitirán proponer alternativas novedosas al modelo que se tiene definido actualmente, siguiendo el esquema que se detalla a continuación.

Tabla 21 - Relacionamiento de Variables DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Relación: Maximizar/Maximizar	Relación: Minimizar/Maximizar
AMENAZAS	Relación: Maximizar/Minimizar	Relación: Minimizar/Minimizar

Fuente: Elaboración Propia

Este esquema permite generar propuestas que maximicen las oportunidades y las fortalezas y minimicen las amenazas y debilidades.

El resultado de esta fase, así como en las fases previas, es generar un modelo Canvas de innovación que responderá las preguntas asociadas a esta parte del proceso.

5.3.1 INNOVACIÓN EN EL SEGMENTO DE MERCADO

Para esta fase de ideación y proposición retomaremos los elementos más importantes de cada una de las variables evaluadas en la sección 5.2.1 y las cruzaremos en una tabla como se indicó en la introducción de esta fase del proceso.

A continuación, se presenta la tabla comparativa de las variables mencionadas:

Tabla 22 - DOFA innovación segmentos de mercado

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación cercana a clientes. • Un segmento garantizado (club). • Captación orgánica cliente vía cortesías. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay estrategia concreta de captación de clientes
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciales alianzas con empresas e institutos cercanos. • Auge del sector gimnasios. • Segmentación por objetivos comunes. 	<p>RELACIÓN FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar nuevas relaciones con empresas e instituciones del sector por vía de ofrecer cortesías según sus necesidades. • Por vía del cercano relacionamiento con los clientes, identificar y definir segmentos de mercado basados en necesidades comunes, formulando servicios específicos para satisfacer dichas necesidades. 	<p>RELACIÓN DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir un protocolo claro de captación de clientes para cada segmento de mercado y considerando incluir las instituciones y empresas ubicadas en el sector.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deserción. • Competencia cercana en el sector. • Apertura de grandes cadenas bajo costo en el sector. 	<p>RELACIÓN FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el relacionamiento cercano a los clientes, definiendo un protocolo de entrevista que permita definir el perfil de cada usuario, diseñando un plan de acompañamiento que mitigue el riesgo de deserción de cada uno de ellos. 	<p>RELACIÓN DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas aleatorias a personas del sector para identificar si son o han estado afiliadas a gimnasios, identificando lo que valoran de esos servicios y si han desertado. El objetivo es identificar si desde el gimnasio Revolution se podría ofrecer una solución a la razón por la cual las personas desertan de algunos gimnasios.

Fuente: Elaboración Propia

A través de este ejercicio, es posible también responder las preguntas de análisis que proponen Osterwalder y Pigneur para este segmento:

- A) ¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender?
- B) ¿Se pueden reagrupar mejor los segmentos de clientes, de acuerdo con sus necesidades?

Como se menciona en la matriz, es posible atender nuevos segmentos de clientes al ampliar el alcance a instituciones que antes no se tenían consideradas en el esquema. Con ellos se podrían hacer convenios de servicios de bienestar para sus empleados, atrayendo de una vez una cantidad importante de clientes nuevos al gimnasio.

Y para concluir, la reagrupación de segmentos, por necesidades comunes, es una cuestión totalmente viable y que es acorde al esquema de servicios que ofrece el gimnasio, con la ventaja de que se podrían enfocar los productos mucho más a cada segmento, logrando posiblemente mayor fidelización de los clientes al gimnasio.

5.3.2 INNOVACIÓN EN LA PROPUESTA DE VALOR

Continuando con la metodología establecida, se detalla la matriz DOFA, con miras a responder cada una de las siguientes preguntas que permitirán a la empresa plantearse mejoras en torno a su propuesta de valor:

- A) ¿Es posible ofrecer a los diferentes segmentos de clientes soluciones más a la medida?
- B) ¿Tienen los clientes otras necesidades que se puedan satisfacer en forma relativamente fácil por la misma empresa o con los aliados?
- C) ¿Se puede complementar la propuesta de valor mediante acuerdos con los aliados?

Tabla 23 - DOFA innovación de propuesta de valor

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor alineada con necesidades de clientes. • Propuesta de valor puede transmitirse voz a voz. • En general, clientes satisfechos. • Excelente concepto de los clientes sobre el personal del gimnasio. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad horaria del gimnasio limitada. • Implementos y maquinaria insuficiente para ciertos clientes. • Gimnasio no disponible para los usuarios del común cuando hay sesión grupal.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auge de la tecnología y la virtualidad. • Ventas de elementos complementarios a los entrenamientos. • Entrenamientos a domicilio. • Mejor opción costo-beneficio en local arrendado. 	<p>RELACIÓN FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el auge de la tecnología para desarrollar también el mercado de las clases virtuales, ya sea para llegar a un público nuevo o también para los clientes actuales, en caso de que no puedan asistir a algunas de sus clases. • Incentivar la venta de productos que ayuden a generar ingresos adicionales al gimnasio. Aprovechar la diversidad de clientes que se tienen y el voz a voz para identificar socios estratégicos potenciales para la venta de productos. • Estructurar el plan de entrenamientos personalizados en casa como un servicio Premium del gimnasio, 	<p>RELACIÓN DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar el ofrecimiento de clases online y por agendamiento en los horarios de menor auge o no apertura del gimnasio, esto amplía los rangos horarios posibles a ofrecer. • Realizar transmisiones en vivo simultaneas a las clases grupales para los usuarios que no son del club, de esta manera pueden realizar su entrenamiento en el horario que desean hacerlo, preservando la privacidad del equipo en el gimnasio.

	<p>resaltando el buen servicio e idoneidad de los entrenadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los clientes y los contactos que tengan para identificar otras opciones de local que puedan ser más convenientes. 	
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gimnasios en el sector con mejor infraestructura y mayor disponibilidad horaria. 	<p>RELACIÓN FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el protocolo de ventas y ofrecimiento de cortesías, resaltar la importancia del acompañamiento personalizado en el servicio que ofrece el gimnasio Revolution e incorporar todo el rango de horarios posible en el portafolio, considerando la posibilidad de brindar clases virtuales en cualquier momento del día. 	<p>RELACIÓN DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar maquinaria que no se tiene disponible para el segmento de deportistas especializados y evaluar la compra o alquiler de dicha maquinaria sustentada en nuevos convenios que se realicen con instituciones y clubes deportivos que garanticen la rentabilidad y retorno de la inversión.

Fuente: Elaboración Propia

Gracias a lo analizado anteriormente, es posible considerar ofrecer soluciones más a la medida para los diferentes segmentos de mercado, con alternativas como las clases virtuales o servicio de entrenamiento a domicilio para cubrir los horarios donde no se ofrece servicio en el gimnasio y como lo vimos en la innovación en los segmentos de mercado, se podrían ofrecer paquetes de servicios enfocados a las necesidades similares, por ejemplo: para los que desean reducir su grasa corporal, los adultos mayores que desean mantenerse activos, deportistas que desean mejorar habilidades específicas como fuerza explosiva o agilidad.

Además de esto es posible aprovechar a los mismos clientes como potenciales aliados en relación con la venta de productos, ya sea que ellos los provean o personas que ellos conozcan.

El gimnasio hoy cubre la gran mayoría de necesidades y servicios que la gente busca en un centro de entrenamiento, sin embargo, por la vía de alianzas con socios estratégicos, es posible ampliar la gama de servicios que se ofrece al público.

5.3.3 INNOVACIÓN EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En este apartado se proponen las estrategias innovadoras de los canales de distribución, partiendo del análisis DOFA para llegar a responder las siguientes preguntas:

- A) ¿Se puede incrementar la base de clientes si se usan mejor los canales?
- B) ¿Cómo se pueden usar mejor los canales costosos para clientes de alta rentabilidad y canales de costo eficiente para clientes menos rentables?
- C) ¿Se pueden integrar mejor los canales?

D) ¿Se pueden introducir nuevos canales de distribución y comunicación para llegar a los clientes?

Tabla 24 - DOFA innovación canales de distribución

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales del Club con más de 8.000 seguidores. • Evaluación del servicio inmediata. • Canales de fácil acceso. • Canales económicos. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay atención continua del teléfono. • Pocos canales de pago habilitados. • No se tiene un plan de redes sociales definido.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auge de servicios especializados de atención al cliente. • Mayor oferta en opciones de pago de parte de los Bancos. • Publicidad cruzada con socios estratégicos. 	<p>RELACIÓN FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estrategias de publicidad en conjunto con los socios estratégicos, aprovechando el alcance que ya tienen en sus redes sociales, ampliando aún más los seguidores y audiencia, llegando a nuevas personas. • Facilitar las opciones de pago a los clientes, ofreciendo pagos en línea, para lo que se propondría desarrollar un sitio web. 	<p>RELACIÓN DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorarse de empresas de atención al cliente sobre metodologías de atención al usuario, sin depender de que una persona se encuentre físicamente en el gimnasio durante todo el día o evaluar la subcontratación de este servicio. • Formalizar un plan de redes sociales que incluya también las redes sociales de los socios estratégicos.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afectación de reputación por malos comentarios en redes sociales. 	<p>RELACIÓN FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el protocolo de seguimiento de clientes, considerar siempre ofrecerles a los clientes, sean afiliados o que hayan tenido una cortesía, la posibilidad de expresar su conformidad o inconformidad con el servicio, de esta forma las personas evitarán encontrar vías como las redes sociales para manifestarse, si tuvieron algún percance. 	<p>RELACIÓN DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilitar otros canales, además del teléfono, donde las personas puedan manifestar sus quejas o reclamos, como el correo electrónico. Esto con el objetivo de disuadirlos a utilizar canales más discretos, en caso de querer reportar un percance. • En el plan de redes sociales, se debe considerar que quien maneje las redes sociales sea una persona idónea, que atienda el 100% de los comentarios que las personas realizan, dándole un manejo profesional a los comentarios negativos que puedan surgir.

Fuente: Elaboración Propia

Gracias al análisis anterior, es posible considerar que un mejor uso de las redes sociales, teniendo un plan estructurado y ampliando el rango horario de atención al cliente por vía telefónica, podría ayudar a ampliar la base de clientes, porque se ofrecería una atención

más oportuna y los mensajes podrían direccionarse mucho mejor y con una frecuencia óptima, según los segmentos de mercado que se quieren impactar.

Los canales de distribución que maneja el gimnasio son muy rentables y no se necesita segmentar el uso de los mismos según el tipo de cliente. Lo importante es optimizar los canales en general para todos los clientes.

Adicionalmente, surge la posibilidad de incluir canales que hoy no se tienen considerados como la página web, lo que ampliaría las posibilidades de comunicación con clientes que prefieren este medio y adicionalmente podría ser clave como plataforma de recepción de pagos y de ofrecimiento de servicios adicionales como las clases virtuales. Es muy importante considerar la integración de todos los canales, brindando información coherente por todas las vías y asegurándose de estructurar la estrategia comunicacional que indique qué canal es más adecuado para cada tipo de información.

A estas estrategias también se suman las alianzas que se pueden realizar con los canales propios de cada uno de los socios estratégicos. Esto permite llegar a una audiencia mucho más amplia, beneficiando a ambas partes.

5.3.4 INNOVACIÓN EN EL RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES

A continuación se desarrollará el análisis DOFA del bloque de relacionamiento con clientes, el cual será la base para responder la pregunta propuesta para esta fase del proceso:

- ¿Qué nivel de personalización requiere cada una de las relaciones con los clientes?

Tabla 25 - DOFA innovación relacionamiento con los clientes

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación cercana con los clientes. • Elevado coste de cambio. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La marca Revolution no atrae orgánicamente clientes que no son del gremio del Ultimate. • No hay protocolo de seguimiento a resultados de clientes. • No se capacita formalmente en servicio al cliente. • No hay estrategia de relacionamiento segmentada por clientes.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones integrales y seguimiento constante. • Venta cruzada con los socios clave. • Eventos de integración entre clientes • Automatización de proceso de seguimiento a clientes. 	<p>RELACIÓN FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el coste de cambio de los clientes al realizar actividades de integración periódicas entre los clientes y con los entrenadores del gimnasio, afianzando el relacionamiento y generando espacios agradables de buena recordación. • Establecer un día al mes en el cual se tenga una reunión de seguimiento con cada persona, identificando no solo su apreciación del servicio, sino también el progreso de la persona hacia el logro de su resultado. 	<p>RELACIÓN DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir un protocolo de servicio y atención al cliente con el cual se capacite a todo el personal, esto para que todos tengan un punto de referencia de qué es lo que el gimnasio pretende ofrecer a sus clientes y que todos por igual lo pongan en práctica. Eso debe incluir el seguimiento periódico a los clientes y también debe inculcarse en los socios clave. • En los eventos de integración considerar un espacio de socialización y contextualización sobre qué es y qué hace el club Revolution, con el fin de que las personas externas se enteren de lo que hace la organización en su ámbito competitivo, generando un mayor vínculo emocional con cada uno de ellos. • Si bien para el gimnasio no es relevante segmentar el relacionamiento con los clientes a nivel de la prestación de los servicios, sí puede considerarse esto en la actividad de comunicación de la información de los planes ofertas y promociones, teniendo en cuenta que en el plan de comunicaciones se debe diseñar la estrategia de qué información incluir y por cuál canal es más efectivo llegar a cada uno de los segmentos de clientes.

<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de relación entrenador-cliente. 	<p>RELACIÓN FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el seguimiento a clientes, se debe considerar que debe siempre haber un acompañamiento a cada cliente por parte del área administrativa, que funcione como ente evaluador del relacionamiento de los entrenadores con cada uno de los usuarios. Se debe incluir en el protocolo de evaluación un ítem donde el usuario califique el relacionamiento con su entrenador. 	<p>RELACIÓN DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe realizar un seguimiento constante, al menos una vez en el mes, al cumplimiento del protocolo de servicio al cliente por parte de los entrenadores y reforzar cada mes con un espacio de capacitación y socialización con ellos para identificar debilidades y oportunidades de mejora al respecto.
---	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Las estrategias anteriormente planteadas van muy enfocadas a desarrollar un nivel de relacionamiento muy dedicado y personalizado con los clientes, especialmente en las actividades de prestación del servicio, seguimiento al cliente y evolución del servicio. El relacionamiento en estos casos se ofrece a todos los usuarios por igual, sin segmentación alguna. Lo más importante para el gimnasio es aumentar la efectividad en dicho relacionamiento para todos los clientes y generar un mayor acercamiento con todos ellos.

En cuanto las actividades de comunicación de información relacionada con los planes, promociones y ofertas, sí es necesario considerar la forma más óptima de segmentar los mensajes para cada uno de los clientes, identificando los canales más óptimos para ellos y posiblemente estableciendo un sistema de recompensas a los clientes de mayor valor o que representan mayor rentabilidad para el gimnasio.

5.3.5 INNOVACIÓN EN LAS FUENTES DE INGRESO

En el siguiente cuadro, se evalúa la matriz DOFA correspondiente al bloque de las fuentes de ingreso, con el objetivo de llegar a la respuesta de las siguientes preguntas:

- A) ¿Se pueden introducir nuevos flujos de ingresos?
- B) ¿Se pueden hacer más ventas cruzadas?

Tabla 26 - DOFA innovación fuentes de ingreso

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de ingreso diversificadas. • Clientes dispuestos a pagar precio • Dinámica de ingresos recurrentes mes a mes. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo margen en servicios especiales. • Ingresos impredecibles. • Bajas en ingresos en temporadas específicas del año. • Mayores gastos incurren al principio del mes, pero el recaudo es disperso durante el mes. • No se tiene metodología definida de fijación de precios.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer otros servicios como entrenamiento en casa o productos complementarios en tienda. • Servicios automatizados de cobros y recaudo de dinero. • Venta cruzada de servicios a través de socios e ingresos de nuevos clientes. 	<p>RELACIÓN FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer venta de productos por suscripción mensual recurrente como complementos alimenticios saludables. • Desarrollar la venta de servicios por medio de página web, no sólo de los servicios propios sino también de los socios aliados. Esto ayudaría a automatizar el proceso de recaudo y aportaría a dar mayor visibilidad a todos los servicios ofrecidos en el gimnasio. 	<p>RELACIÓN DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el servicio de débito automático a los clientes para que se les descuente de su cuenta de ahorros el pago del gimnasio automáticamente al inicio de cada mes. • Proponer negociación con los especialistas por porcentaje del precio de sus servicios, y no que cobren un valor fijo por cada cita, de esta manera se pueden fijar unos precios idóneos para las clases y así los costos se pueden distribuir de una mejor manera entre el especialista y el gimnasio.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia de grandes cadenas con bajos precios. 	<p>RELACIÓN FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el gimnasio no es conveniente competir por precios y tampoco es de su interés, es por esto que debe seguir perfeccionando su propuesta de valor de acompañamiento cercano en todos los servicios que ofrece. Este acompañamiento podría incluirse también en la venta de productos alimenticios, vinculándolos al servicio de asesoría nutricional. 	<p>RELACIÓN DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar paquetes de servicios que sean atractivos para los clientes en las temporadas bajas a un precio muy favorable, comparado con el mercado, incluyendo asesorías virtuales.

Fuente: Elaboración Propia

Como se evidencia en el análisis, es posible introducir nuevas líneas de ingresos, tanto por la vía de la ampliación de servicios a ofrecer como con la venta de implementos complementarios bajo un modelo de suscripción mensual.

Bajo esta misma lógica, se evidencia la posibilidad de aumentar las ventas cruzadas con los socios estratégicos, desarrollando un plan de ventas, mercadeo y redes sociales en conjunto.

5.3.6 INNOVACIÓN EN LOS RECURSOS CLAVE

En la siguiente matriz DOFA se realizó la evaluación a los recursos clave con miras a responder las siguientes preguntas:

- A) ¿Existen algunos recursos de los que se pueda prescindir o que se pueden sustituir?
- B) ¿Algunos recursos clave pueden ser provistos más eficientemente por los aliados?

Tabla 27 - DOFA innovación recursos clave

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunos entrenadores son deportistas de Ultimate. • Marca Revolution en el segmento de deportistas de Ultimate. • Base de datos histórica. • Necesidad de recursos predecible. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos relacionados con los implementos e infraestructura son fácilmente imitables. • Los recursos de entrenadores suelen tener espacios improductivos en su jornada • Maquinaria antigua.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización del recurso del local. • Aprovechamiento del local en horarios de no operación. • Optimización del recurso entrenadores. 	<p>RELACIÓN FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer la utilización del gimnasio en horarios de no operación a equipos deportivos. • Aprovechar los horarios donde los entrenadores no tienen clientes, para que realicen otro tipo de actividades productivas como la creación de contenido audiovisual para publicar en redes sociales. 	<p>RELACIÓN DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • En los horarios de menor afluencia de clientes, también es posible aprovechar a los entrenadores para que realicen labores de inspección, mejoramiento y limpieza de maquinaria.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de implementos e información a causa de un evento catastrófico. 	<p>RELACIÓN FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una revisión de todos los archivos y documentos y asegurarse de que esté contenido todo en un servicio de nube. 	<p>RELACIÓN DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener identificadas alternativas en caso de que se imposibilite el uso del local y maquinarias. Esto puede ser por la vía de enfocarse en clases virtuales o también por estar al tanto de posibles locales que cumplan con los requisitos del negocio.

Fuente: Elaboración Propia

Respondiendo a los interrogantes previamente planteados, es posible considerar que el recurso del local sea reemplazado por uno cuyos costos sean más acordes a la realidad financiera del gimnasio.

Adicionalmente, se evalúa que el rol de los socios estratégicos es muy importante para ampliar la gama de servicios que se ofrecen en el gimnasio, sin embargo, la distribución que existe hoy entre actividades realizadas internamente por el gimnasio y las realizadas por los socios, ya se encuentra en un balance razonable y no hay mucha cabida para innovar desde el punto de vista de los recursos brindados por los socios.

5.3.7 INNOVACIÓN EN LAS ACTIVIDADES CLAVE

A continuación, se listan las estrategias de innovación para el segmento de actividades clave y las preguntas de evaluación a responder en este segmento son las siguientes:

- A) ¿Hay actividades que convenga dar en encargo a los aliados?
- B) ¿Las actividades de la empresa se adaptan perfectamente a la propuesta de valor?
- C) ¿Cómo se pueden optimizar las actividades?

Tabla 28 - DOFA innovación actividades clave

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración de usuarios y diseño de entrenamientos a la medida se realizan eficientemente. • El servicio cercano y personalizado que se ofrece es difícil de imitar. • Actividades core del negocio relacionadas al servicio se hacen con recursos internos. • Se diversifica portafolio con socios. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay un plan estratégico de redes sociales. • Gestión de cobros ineficiente. • Seguimiento a evolución de los clientes ineficiente.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miembros del club con conocimiento en redes sociales, mercadeo, ingeniería, administración, etc. • Auge de la tecnología para optimizar procesos. 	<p>RELACIÓN FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El club tiene una cantidad importante de miembros deportistas y entre ellos cuentan con experiencia en diversos temas que pueden ser aprovechables en muchas de las actividades que son necesarias para el gimnasio. La asesoría o aporte de ellos en las actividades del gimnasio puede ser negociada por vía de canje con la mensualidad de club, lo cual ayudaría a disminuir considerablemente algunos costos cuando se requiera. 	<p>RELACIÓN DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el uso de una plataforma tecnológica que permita gestionar tanto la evolución, como los pagos y asistencias al gimnasio de cada uno de los clientes, podría ayudar a tener una visión exacta y real del negocio, permitiendo incrementar la eficiencia en dichas actividades y además facilitando la toma de decisiones estratégicas del negocio. • Es posible estandarizar el protocolo de pagos y cobros y además compartirlo con todos los deportistas del club, para que de esta forma estén sincronizados con pagar o informar sus acuerdos de pago de manera oportuna.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pérdida de la relación construida con el cliente al retirarse un entrenador del negocio. 	<p>RELACIÓN FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un protocolo de terminación de contrato con los entrenadores, donde se considere realizar un empalme del entregador con quien será su reemplazo, advirtiendo con tiempo a los usuarios. • En caso de ser necesario, brindar clases de cortesía a los usuarios ya afiliados, por parte del nuevo entrenador. • Hablar directamente con todos los usuarios, explicando la situación y escuchando qué siente y piensa cada usuario al respecto. 	<p>RELACIÓN DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones periódicas con todos los entrenadores, en las cuales se compartan todas las experiencias y apreciaciones que tienen de cada cliente. De esta manera todos tienen la misma información de cada cliente, lo que reduce la dependencia al entrenador específico que atiende a cada usuario.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el análisis anterior, se considera que la distribución de actividades entre el gimnasio y los socios ya está en un punto idóneo, por lo que no hay propuestas de innovación que le apunten a redistribución de las actividades.

Adicionalmente, todas las actividades clave se adaptan a la propuesta de valor que ofrece el gimnasio, considerando que hay varias que podrían realizarse de una manera más eficiente, pero esto ya ha sido tenido en cuenta en los bloques recorridos hasta ahora en esta fase. Entre ellos se encuentran: la gestión de redes sociales, la gestión de cobros y el seguimiento a la evolución de los clientes.

5.3.8 INNOVACIÓN EN LAS ASOCIACIONES CLAVE

En el siguiente apartado, se evaluará la matriz DOFA de las asociaciones clave y posteriormente se dará respuesta a las preguntas planteadas:

- A) ¿Cuáles aliados pueden ayudar a complementar la oferta de valor?
- B) ¿Cuáles proveedores pueden ayudar a optimizar el modelo de negocio?

Tabla 29 - DOFA innovación asociaciones clave

	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con socios para ampliar portafolio. • Buen relacionamiento con socios. 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Precios altos en servicios especiales.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación de los socios. • Retroalimentación de socios estratégicos en formulación de propuesta de valor. 	RELACIÓN FO <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar junto con los socios estratégicos para evaluar los servicios que se ofrecen en el gimnasio y desarrollar un plan de comunicaciones y venta de productos en conjunto que sea beneficioso para ambas partes. 	RELACIÓN DO <ul style="list-style-type: none"> • Negociar con los socios estratégicos la disminución de las tarifas que cobran al gimnasio, considerando las innovaciones en canales de venta que se propone hacer el gimnasio, pues esto también los beneficiaría a ellos directamente.
AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración de socios estratégicos con la competencia. • Apropiación de los clientes por parte de socios. 	RELACIÓN FA <ul style="list-style-type: none"> • Establecer acuerdos explícitos de cómo debe ser la interacción de los socios con los clientes y pactar de antemano cuáles serían las consecuencias si una de las partes realiza acciones que no son éticas y que rompen el acuerdo firmado. 	RELACIÓN DA <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los socios estratégicos razones por las cuales preferir al gimnasio Revolution como aliado. Esto es posible lograrlo ofreciéndoles más de lo que ellos esperan, como la construcción de un plan de redes y ventas en conjunto. También se apoya en la participación de sus servicios en la plataforma virtual que se propone desarrollar el gimnasio como lugar de ofrecimiento de los servicios y

		sistema de captación de dinero automáticamente.
--	--	---

Fuente: *Elaboración Propia*

Los socios y aliados son principalmente los especialistas e instructores que ofrecen sus clases a través del gimnasio. Todos ellos aportan al desarrollo y creación de la propuesta de valor. Además, también se pretende con ellos generar un mayor y mejor relacionamiento, desarrollando un plan de redes sociales, mercadeo y comunicaciones que potencialice la venta cruzada de servicios.

5.3.9 INNOVACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE COSTOS

Este es el noveno y último bloque para el cual se plantea el análisis DOFA. El objetivo es identificar estrategias de innovación en esta fase para responder la pregunta que corresponde:

- ¿Existe la forma de reducir la estructura de costos?

Tabla 30 - DOFA innovación estructura de costos

	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Costos mensuales predecibles y estables cada mes. • Estructura de costos coherente con modelo de negocio. 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos exigentes, es difícil optimizarlos. • No hay aún rentabilidad significativa. • Horarios improductivos en la jornada de trabajo de entrenadores.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en productividad del local. • Nuevas alternativas de local. 	RELACIÓN FO <ul style="list-style-type: none"> • El gimnasio debe proponerse metas claras de aprovechamiento del local en las horas de no servicio, basándose en un presupuesto de ventas. De esta manera se entiende cuál debe ser el esfuerzo comercial necesario para que el gimnasio sea más rentable. 	RELACIÓN DO <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios de entrenamientos personalizados en los horarios en los que no se brinda atención al público, aumentando la productividad, tanto de los entrenadores como del local. • Considerar la posibilidad de cambiar el formato de pago a entrenadores como costo fijo a un pago variable, según las horas que sí trabajen efectivamente.

<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento significativo en canon de arrendamiento. 	<p>RELACIÓN FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gracias a los costos estables predecibles, es posible diseñar un presupuesto de ventas apoyado en un plan estratégico de mercadeo para cada año, con el cual se logren cubrir los costos fijos y el incremento respectivo y además dejar ganancias para los socios. 	<p>RELACIÓN DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • El local del gimnasio pertenece a los miembros de un edificio, es posible considerar ofrecerles también un canje por servicios a cambio de una parte del valor del arriendo.
---	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Gracias al análisis realizado, se considera que es posible reducir la estructura de costos impactando principalmente dos de los rubros que mayor participación tienen en los costos fijos. El primero es el del arriendo, el cual puede ser optimizado por muchas vías que se han ido planteando en varios de los bloques anteriores: cambio de lugar, canje por servicios, aprovechamiento de los horarios donde actualmente no se ofrece servicio en el gimnasio.

El otro rubro es el de entrenadores, en cuyo caso es importante conseguir que nunca suceda que a un entrenador se le pague una hora en la cual no atiende a ningún usuario. Para ello se propone que el entrenador en esa hora realice actividades diferentes que sean productivas para el negocio o que directamente sólo se le pague por hora donde hay atendido a los usuarios.

5.3.10 MODELO CANVAS DE INNOVACION CONSOLIDADO

Como resultado de todo este ejercicio de innovación, tenemos el siguiente Canvas que recopila todas las respuestas brindadas en todos los bloques del modelo de negocio.

Tabla 31 - Canvas de modelo de negocio – Etapa de Innovación

Aliados Estratégicos	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relacionamiento con clientes	Segmentos de clientes
	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades son acordes a la propuesta de valor, pero aún pueden mejorarse. Entre ellas están: evaluación y seguimiento a clientes, gestión de redes sociales, página web. 		<ul style="list-style-type: none"> Se requiere un nivel de relacionamiento alto y dedicado. 	
<ul style="list-style-type: none"> Todos los aliados aportan a la construcción de la propuesta de valor. Construcción conjunta de plan de redes sociales y comunicaciones. 	Recursos Clave	<ul style="list-style-type: none"> Se pueden ofrecer soluciones más a la medida: clases virtuales, entrenamiento en casa. Es posible ampliar la gama de servicios gracias a los aliados estratégicos. 	Canales de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> Es posible llegar a nuevos segmentos como instituciones. Es viable reagrupar segmentos, según los objetivos que las personas deseen lograr.
	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene la oportunidad de optimizar el costo del arriendo. El balance de recursos puestos por los socios y el gimnasio tiene un balance adecuado. 		<ul style="list-style-type: none"> Un mejor uso de los canales desencadenaría en un incremento de la base de clientes. Canales rentables, el objetivo es optimizar servicio y segmentar la información enviada a cada tipo de cliente. Es posible hacer una mejor integración de los canales. Se considera el ingreso de un nuevo canal: página web. 	
Costos		Fuentes de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> Es posible reducir la estructura de costos optimizando el valor que se paga por arriendo del local y pagando a los entrenadores por hora productiva. 		<ul style="list-style-type: none"> Es posible introducir nuevas líneas de ingreso como la venta de productos complementarios. Es posible incrementar e incentivar la venta cruzada de servicios con los socios. 		

Fuente: Elaboración Propia

En este modelo Canvas logramos resumir las estrategias propuestas que surgen al seguir los pasos de visualizar y evaluar el modelo de negocio previo, combinado con el análisis de debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas y utilizando la herramienta de la matriz DOFA.

Las estrategias más importantes para optimizar el modelo de negocio actual desde el punto de vista de los segmentos de clientes, son la reagrupación de dichos segmentos por necesidades semejantes que tengan los clientes y también se identificó un segmento que hoy no se atiende y que es perfectamente abordable, que son las instituciones y empresas del sector.

Afianzando y fortaleciendo el relacionamiento dedicado con los clientes, se propone ampliar los canales de distribución incluyendo una página web que sirva no sólo para transmitir información y seguimiento a clientes, sino también para facilitar la recepción de diferentes medios de pago. Esto va acompañado del diseño y formulación de un plan de comunicaciones y redes sociales en el cual se considere integrar todos los canales de comunicación y se especifique la vía y la forma con la cual llegar más efectivamente a cada segmento de mercado. Esta propuesta apoya también la realización de las actividades claves que aún no se desarrollan de una manera eficiente, como la gestión de cobros, y seguimiento sistemático a los clientes en el cumplimiento de sus resultados.

Como respuesta a varias deficiencias que presenta el gimnasio, surge la propuesta de implementar clases virtuales, sin restricciones de horario durante el día y también el acompañamiento personalizado en el hogar de los clientes. Cuestiones que serían adicionales al servicio presencial que se ofrece normalmente.

En el bloque de los socios clave, surge una propuesta que beneficia a todas las partes, pues consiste en construir conjuntamente estrategias de venta y mercadeo, aprovechando los canales propios y de cada uno de los socios. Aprovechar la suma de contactos y medios por los cuales se transmite información, generando un sistema de venta cruzada de servicios que aporte al crecimiento de todos.

En el balance financiero se propone reducir u optimizar costos, especialmente los relacionados al arriendo y al pago de entrenadores; y en los ingresos se considera explorar y ampliar la fuente de ventas de productos complementarios, lo que podría generar alianzas importantes con nuevos proveedores, brindando cada vez mayor diversidad de opciones para los clientes.

5.4 ESTRATEGIA DE MAXIMIZACIÓN DE GANANCIAS

Una vez se tiene analizado el modelo de negocio actual, en las tres fases que nos proponen Osterwalder y Pigneur, procedemos a hacer una selección de las estrategias que están enfocadas en la maximización de las ganancias del negocio, con el objetivo de

plantear un nuevo modelo Canvas que explique cuál sería el modelo recomendado para que el gimnasio adopte y logre efectivamente fortalecer su propuesta de valor y percibir mayor rentabilidad.

Para este apartado utilizaremos una herramienta llamada CAME, cuyo objetivo es utilizar todo el análisis que obtuvimos de las matrices DOFA y enfocar las estrategias que más aporten a los objetivos de maximización de ganancias de la empresa. A partir del cruce de variables que realizamos se definen estrategias de reorientación, supervivencia, defensivas o de ataque.

De todas las propuestas que se han ido formulando a lo largo del trabajo, se elegirá una por cada tipo de estrategia para hacer una proyección de ganancias una vez la empresa adopte dichas estrategias.

5.4.1 ESTRATEGIAS DE ATAQUE

A continuación se listarán las propuestas que se plantearon en el objetivo anterior que estaban en función de mantener las fortalezas explotando las oportunidades; y que, además, apuntan directamente a la maximización de ganancias del negocio:

- Generar nuevas relaciones con empresas e instituciones del sector por vía de ofrecer cortesías según sus necesidades.
- Aprovechar el auge de la tecnología para desarrollar también el mercado de las clases virtuales, ya sea para llegar a un público nuevo o también para los clientes actuales, en caso de que no puedan asistir a algunas de sus clases.
- Incentivar la venta de productos que ayuden a generar ingresos adicionales al gimnasio. Aprovechar la diversidad de clientes que se tienen y el voz a voz para identificar socios estratégicos potenciales para la venta de productos.
- Realizar estrategias de publicidad en conjunto con los socios estratégicos, aprovechando el alcance que ya tienen en sus redes sociales, ampliando aún más los seguidores y audiencia llegando a nuevas personas.
- Ofrecer la utilización del gimnasio en horarios de no operación a equipos deportivos.

Tomando en consideración lo anterior, se formula entonces la siguiente estrategia de ataque:

Estrategia apertura de nuevo segmento de mercado: Aprovechar la ubicación estratégica del gimnasio para establecer alianzas directamente con instituciones que se encuentran ubicadas en el mismo sector, como lo son la Cuarta Brigada, y las ligas de una gran cantidad de deportes como béisbol, natación, tenis de mesa, voleibol, entre otros, principalmente aquellas que no cuentan con una sede de entrenamiento propia. La expectativa proyectada es generar una alianza con al menos 4 de estas instituciones que

vinculen cada una al menos 20 de sus miembros en entrenamientos individuales. Para lograr atender satisfactoriamente las instituciones deportivas es importante considerar un rubro para invertir en renovación de maquinaria o adquisición de algunos equipos deportivos adicionales.

5.4.2 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

En este apartado se listarán las propuestas que se plantearon en el objetivo anterior, que estaban en función de mantener las fortalezas afrontando las amenazas y que, además, apuntan directamente a la maximización de ganancias del negocio:

- En el protocolo de ventas y ofrecimiento de cortesías, resaltar la importancia del acompañamiento personalizado en el servicio que ofrece el gimnasio Revolution e incorporar todo el rango de horarios posible en el portafolio, considerando la posibilidad de brindar clases virtuales en cualquier momento del día.
- Para el gimnasio no es conveniente competir por precios y tampoco es de su interés, es por esto que debe seguir perfeccionando su propuesta de valor de acompañamiento cercano en todos los servicios que ofrece. Este acompañamiento podría incluirse también en la venta de productos alimenticios, vinculándolos al servicio de asesoría nutricional.

Tomando en consideración lo anterior, se formula entonces la siguiente estrategia defensiva:

Estrategia de ventas de productos con factor diferencial: con esta estrategia lo que se pretende es ampliar las fuentes de ingresos, potencializando la venta de productos, aprovechando la propuesta de valor que ofrece el gimnasio de un acompañamiento cercano a las personas. Los productos que se van a ofrecer deben estar relacionados con los servicios que se ofrecen en el gimnasio: implementos deportivos para el hogar con un plan de entrenamiento para usarlos, suplementos alimenticios y comida saludable, acompañado de la asesoría nutricional, aceite esenciales y objetos de masajes para el hogar, con ejercicios guiados por los masoterapeutas, etc. De esta forma se sigue reforzando el valor que diferencia al gimnasio del mercado, aun cuando no se pueda competir desde el punto de vista de la infraestructura con los gimnasios de cadena.

5.4.3 ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN

En este numeral se listarán las propuestas que se plantearon en el objetivo anterior, que estaban en función de corregir debilidades explotando las oportunidades, a partir de las cuales se elaborará una única estrategia de reorientación, y que, además, apuntan directamente a la maximización de ganancias del negocio:

- Incentivar el ofrecimiento de clases online y por agendamiento en los horarios de menor auge o no apertura del gimnasio, esto amplía los rangos horarios posibles a ofrecer.
- Realizar transmisiones en vivo simultaneas a las clases grupales, para los usuarios que no son del club, de esta manera pueden realizar su entrenamiento en el horario que desean hacerlo, preservando la privacidad del equipo en el gimnasio.
- Formalizar un plan de redes sociales que incluya también las redes sociales de los socios estratégicos.
- Proponer negociación con los especialistas por porcentaje del precio de sus servicios, y no que cobren un valor fijo por cada cita, de esta manera se pueden fijar unos precios idóneos para las clases y así los costos se pueden distribuir de una mejor manera entre el especialista y el gimnasio.
- Negociar con los socios estratégicos la disminución de las tarifas que cobran al gimnasio, considerando las innovaciones en canales de venta que se propone hacer el gimnasio, pues esto también los beneficiaría a ellos directamente.
- Ofrecer servicios de entrenamientos personalizados en los horarios en los que no se brinda atención al público, aumentando la productividad, tanto de los entrenadores como del local
- Considerar la posibilidad de cambiar el formato de pago a entrenadores como costo fijo a un pago variable, según las horas que sí trabajen efectivamente.

Tomando en consideración lo anterior, se formula entonces la siguiente estrategia de reorientación:

Estrategia de clases virtuales: aprovechando todo el auge actual de la tecnología, con tantas facilidades de conexión online y entendiendo que una de las mayores debilidades del gimnasio es el horario de apertura restringido, se propone ofrecer entrenamientos online dirigidos por los entrenadores en cualquier momento del día. Para apoyar esta actividad se podrían sostener los horarios fijos de apertura, exigiendo a los usuarios un agendamiento previo para ser atendidos, eliminando las horas improductivas de los entrenadores. Las implicaciones de esta estrategia son que el pago a entrenadores pasa a ser un rubro variable y no fijo, dependiendo de las horas que se tengan agendadas con clientes, además de que se deben fijar los precios de las conexiones virtuales a un nivel acorde que permita rentabilidad.

5.4.4 ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Finalmente, se listarán las propuestas que se plantearon en el objetivo anterior y que estaban en función de corregir debilidades afrontando las amenazas, a partir de las cuales se elaborará una única estrategia de supervivencia:

- Identificar maquinaria que no se tiene disponible para el segmento de deportistas especializados y evaluar la compra o alquiler de dicha maquinaria sustentada en nuevos convenios que se realicen con instituciones y clubes deportivos que garanticen la rentabilidad y retorno de la inversión.
- Diseñar paquetes de servicios que sean atractivos para los clientes en las temporadas bajas, a un precio muy favorable, comparado con el mercado, incluyendo asesorías virtuales
- Ofrecer a los socios estratégicos razones por las cuales preferir al gimnasio Revolution como aliado. Esto es posible lograrlo ofreciéndoles más de lo que ellos esperan como la construcción de un plan de redes y ventas en conjunto. También se apoya en la participación de sus servicios en la plataforma virtual que se propone desarrollar el gimnasio como lugar de ofrecimiento de los servicios y sistema de captación de dinero automáticamente.
- El local del gimnasio pertenece a los miembros de un edificio, es posible considerar ofrecerles también un canje por servicios a cambio de una parte del valor del arriendo.

Tomando en consideración lo anterior, se formula entonces la siguiente estrategia de supervivencia:

Estrategia de fortalecimiento de alianzas estratégicas: trabajar conjuntamente a los especialistas que ofrecen servicios adicionales a los entrenamientos, como lo son el médico deportólogo, los kinesiólogos, la nutricionista y los masoterapeutas para crear conjuntamente estrategias de venta y mercadeo basados en planes para los usuarios que incluyan estratégicamente el entrenamiento más el servicio especial. Lo anterior apoyado en una estrategia de difusión por redes sociales, tanto en las propias del gimnasio como en las de los mismos especialistas. De esta manera los especialistas pasan de ser un prestador de servicios para el gimnasio a un verdadero aliado estratégico. Para lograr esto se propone realizar una inversión en capacitación en gestión de redes sociales o la contratación de una persona que se encargue de diseñar un plan estratégico de redes

5.4.5 PROYECCION DE INGRESOS Y EGRESOS:

Una vez seleccionadas las estrategias que se sugiere implementar, es necesario hacer una proyección financiera que evidencie el impacto económico de las medidas a tomar y verificar que efectivamente aportan a la maximización de las ganancias del gimnasio.

Tabla 32 - Ingresos proyectados

FUENTES DE INGRESOS	SEGMENTO	HOY				PROYECTADO CON ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR GANANCIAS				
		Cant	Valor Promedio	Ingresos Mes	Participación	Cant	Valor Promedio	Ingresos Mes	Participación	
Membresías	Club	Deportistas	130	\$ 45.000,00	\$ 5.850.000,00	39%	150	\$ 45.000,00	\$ 6.750.000,00	18%
		Equipos	3	\$ -	\$ -	0%	3	\$ -	\$ -	0%
		Familiares	20	\$ -	\$ -	0%	30	\$ -	\$ -	0%
	Externos Club	Personas del común	25	\$ 110.000,00	\$ 2.750.000,00	18%	50	110000	\$ 5.500.000,00	15%
		Plan Virtual	0	\$ -	\$ -	0%	15	200000	\$ 3.000.000,00	8%
		Deportistas	10	\$ 110.000,00	\$ 1.100.000,00	7%	20	110000	\$ 2.200.000,00	6%
		Grupos	2	\$ 300.000,00	\$ 600.000,00	4%	4	300000	\$ 1.200.000,00	3%
	Instituciones/empresas	0	\$ -	\$ -	0%	80	80000	\$ 6.400.000,00	18%	
Citas especiales	Todos	70	\$ 60.000,00	\$ 4.200.000,00	28%	150	60000	\$ 9.000.000,00	25%	
Comisiones por venta de productos	Todos	30	\$ 15.000,00	\$ 450.000,00	3%	150	15000	\$ 2.250.000,00	6%	
Alquiler de instalaciones e implementos	Todos	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	0%	1	200000	\$ 200.000,00	1%	
Total				\$ 15.000.000,00	100%	Total		\$ 36.500.000,00	100%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33 - Costos proyectados

COSTOS	HOY				PROYECTADO CON ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR GANANCIAS			
	Cant	Valor Promedio	Egresos Mes	Participación	Cant	Valor Promedio	Egresos Mes	Participación
Arriendo	1	\$ 3.500.000,00	\$ 3.500.000,00	24%	1	\$ 3.500.000,00	\$ 3.500.000,00	10%
Directora	1	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	20%	1	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	8%
Entrenadores	210	\$ 10.000,00	\$ 2.100.000,00	14%	354	\$ 10.000,00	\$ 3.536.000,00	10%
Auxiliar Administrativa	1	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	12%	1	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	5%
Especialistas	70	\$ 45.000,00	\$ 3.150.000,00	21%	150	\$ 30.000,00	\$ 4.500.000,00	12%
Servicios Públicos	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	2%	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	1%
Telefonía e internet	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	1%	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	0%
Póliza de seguro	1	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	1%	1	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	0%
Celular	1	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	1%	1	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	0%
Sistema de Seguridad y Alarma	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	1%	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	0%
Comisiones de venta	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	1%	1	300000	\$ 300.000,00	1%
Otros	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	1%	1	200000	\$ 200.000,00	1%
Redes Sociales	0	\$ -	\$ -	0%	1	300000	\$ 300.000,00	1%
Renovación maquinaria	0	\$ -	\$ -	0%	1	1000000	\$ 1.000.000,00	3%
Total			\$ 14.770.000,00	100%	Total		\$ 18.956.000,00	52%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34 - Ganancias proyectadas

COMPARATIVO	HOY	PROYECTADO CON ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR
Ingresos Mes	\$ 15.000.000,00	\$ 36.500.000,00
Egresos Mes	\$ 14.770.000,00	\$ 18.956.000,00
Utilidad Mes	\$ 230.000,00	\$ 17.544.000,00

Fuente: Elaboración Propia

5.4.6. MODELO CANVAS FINAL

Para concluir toda esta fase de evaluación y elaboración de estrategias, se presenta a continuación el Canvas final, que incluye todos los cambios que se proponen en el desarrollo del presente objetivo.

Tabla 35 - Modelo Canvas final

Aliados Estratégicos	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relacionamiento con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas • Instructores 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de usuarios. • Asesorías de especialistas • Ventas de productos. • Diseño de entrenamientos a la medida. • Acompañamiento y seguimiento a usuarios. • Gestión Redes sociales. • Gestión de cobros y cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica. • Instalaciones acogedoras y privadas. • Planes a la medida del cliente. • Acompañamiento cercano de los entrenadores. • Disponibilidad amplia de horarios con modalidad presencial y virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deportistas Club. • Equipos Club. • Familiares Club. • Personas del común. • Deportistas externos Grupos. • Instituciones/ Empresas.
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones. • Maquinaria e implementos. • Entrenadores. • Servicios de telefonía, celular y correo electrónico. • Redes Sociales. • Marca Revolution. • Base de datos clientes. • Socios. • Directora. • Auxiliar Administrativa. 		Canales de Distribución <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales. • Teléfono, Celular y Whatsapp. • Correo Electrónico. • Contacto directo en persona. 	
Costos		Fuentes de Ingresos		
Fijos: <ul style="list-style-type: none"> • Arriendo. • Directora. • Auxiliar Administrativa. • Servicios públicos. • Telefonía, Internet, celular. • Póliza, alarma. 		Variables: <ul style="list-style-type: none"> • Especialistas. • Entrenadores. • Instructores. • Comisiones. • Papelería. • Aseo. • Compra implementos. • Reparaciones. 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Suscripciones. • Clases virtuales. • Clases grupales. • Citas especiales. • Comisiones. • Alquiler de instalaciones e implementos. 		

Fuente: elaboración propia

Gracias a este ejercicio, es posible evidenciar que las estrategias que se han planteado como resultado de todo el análisis previo realizado, aportan a la maximización de ganancias de la empresa, evidenciado en una utilidad estimada mensual de \$17'544.000 que contrasta con el valor actual que escasamente supera todos los costos asociados al negocio.

6 CONCLUSIONES

- En la fase de visualización del modelo de negocio, se identifica que quien dirige el centro de entrenamiento tiene claridad de todos los componentes del modelo de negocio, aunque no se haya partido de una metodología estructurada para definirlo previamente. Quiere decir que el modelo de negocio es inherente a la actividad y operación de una empresa, ya sea que se haya concebido conscientemente o no. Ahí es cuando se evidencia la utilidad de la herramienta Canvas diseñada por Osterwalder y Pigneur, pues brinda una estructura sencilla pero potente con la cual, en nueve bloques, se logra identificar los componentes que hacen que un negocio opere de la forma en que lo hace.
- La fase de evaluación es fundamental para cuestionar el modelo que se viene trabajando actualmente y empezar a vislumbrar en dónde están los puntos débiles que se deben atender y las fortalezas que se pueden aprovechar a la luz de las amenazas y oportunidades externas que brinda el entorno en el cual opera el centro de entrenamiento. En este caso el resultado del ejercicio evidenció algunos de los aspectos más importantes a considerar: la oportunidad de ampliación y reestructuración de sus segmentos de mercado, la ventaja de mejorar el manejo de las redes sociales y la potencialización de las alianzas estratégicas, además de atender a la baja disponibilidad horaria en comparación con la oferta de la competencia y algunas oportunidades de optimizar los recursos que se utilizan actualmente.
- En la reestructuración del modelo de negocio cuyo resultado es un nuevo modelo Canvas, se evidencia cómo, adicionando o cambiando 4 elementos, es posible generar un impacto importante en el desempeño financiero del gimnasio, lo cual habla también de la practicidad de utilizar un Canvas para entender el funcionamiento de cualquier empresa de una manera simplificada. En este caso se ingresó un nuevo segmento de mercado, que son las instituciones y empresas, se incorporó un elemento a la propuesta de valor con las clases virtuales, en las actividades claves se incluyó la venta de productos y asesorías de especialistas y en los costos se cambió el pago a los entrenadores de costo fijo a costo variable, con lo cual se estima que el resultado sea un incremento en la utilidad para el negocio de más de 17 millones de pesos mensuales.
- La metodología propuesta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur es una excelente herramienta para entender el modelo de negocio de una empresa y así mismo evaluarlo y proponer estrategias con las cuales innovarlo. Dicha herramienta se potencializa al complementarla con otras herramientas como la matriz DOFA y el análisis CAME, pues el nivel de detalle al que es posible llegar es mucho mayor. La gran ventaja de estas herramientas es que permiten al usuario pensar mucho más allá de las ideas cotidianas y soluciones simples que pueden ocurrirse al abordar un

problema, pues conectan variables que exigen hacer elaboraciones mucho más avanzadas.

7 RECOMENDACIONES

- Es importante considerar como estrategia competitiva del gimnasio, generar reservas de dinero mensuales para renovar y actualizar los implementos y maquinaria, pues es uno de los puntos más débiles que hoy se identifican. Esto se sustenta también con el estudio que se menciona en el marco teórico, donde se identificó que las personas por lo general lo que más buscan en un gimnasio es que les transmita seguridad, lo cual se logra no sólo con la atención por sí misma, sino por la calidad de los implementos que se les ofrece y también por la imagen que proyecta el lugar. Además, las personas también requieren cierto grado de innovación constante para permanecer cautivados y como ya se ha vislumbrado a lo largo del trabajo, una de las mayores amenazas en este gremio es la deserción de los usuarios.
- A lo largo del trabajo se proponen una gran cantidad de iniciativas que aportan al crecimiento y mejoramiento del gimnasio en todos los aspectos. Sin embargo, es recomendable abordar estas iniciativas priorizando aquellas cuyo propósito inicial es el de aumentar las ganancias del negocio, que es además el objetivo principal que se tiene en este momento. La metodología aplicada en el trabajo aportó precisamente a realizar esta depuración y priorización. Una vez se implementen todas o alguna de las 4 estrategias propuestas, sí es posible considerar aplicar las demás, de lo contrario podría ocuparse tiempo y recursos en actividades que mejoran y hacen más eficientes ciertos procesos, pero no resultan en un mayor ingreso de dinero para el negocio.
- De la proyección financiera, se observa que la estructura actual depende en gran medida de los ingresos que se obtienen gracias a las membresías que pagan los miembros del club, que es una cuestión que está casi garantizada, pues el acceso al gimnasio es una consecuencia natural de pertenecer al club. Es por esto que este rubro aporta casi el 40% de los ingresos. Las estrategias planteadas apuntan a diversificar los ingresos enfocándose en públicos diferentes a dichos miembros, lo cual tiene sentido, pues si bien el club hace esfuerzos para crecer este número, no depende directamente de gestiones que pueda hacer el gimnasio por sí mismo. En cambio, atender nuevos segmentos como empresas y ampliar servicios como las clases virtuales, sí son cuestiones que el gimnasio puede auto gestionar y por ende se ve reflejado el resultado en el escenario proyectado, donde ahora el peso de los ingresos obtenidos por las membresías del club, pasa a ser un 18%.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Allan, P. (23 de marzo de 2017). Your Gym Should Either Be Super Close Or Super Nice. Lifesthacker. Obtenido de: <https://www.lifeshacker.com.au/2017/03/your-gym-should-either-be-super-close-or-super-nice/>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2007). Competing through Business Models. *IESE Business School- University of Navarra*, 713.
- Chermack, T. J. & Kasshanna, B. K. (2007). The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development International*, 10:4, 383-399.
- Chesbrough, H. (2008). Ventaja Competitiva. Trendmanagement.
- Club Deportivo Revolution. (s.f.). Revolution Ultimate. Historia del Club. Obtenido de: <https://revolutionultimate.com/historia-del-club/>
- Congreso de La República. (5 de agosto de 2015). Proyecto de ley “Por la cual se expide la Ley del Deporte”.
- Drucker, P. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, September-October 1994 Issue.
- El Colombiano. (15 de enero de 2018). La impresionante cifra que mueven los gimnasios en Colombia. Obtenido de: <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/negocio-de-los-gimnasios-en-colombia-IY8010648>
- Federación Colombiana de Disco Volador. (2 de febrero de 2018). Obtenido de Perfil de Facebook FEDECODV: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=525907634455624&id=525894644456923
- Gürel, E. (2017). Swot analysis: a theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10 (51).
- Hedblom, C. (2009). “The Body is Made to Move” Gym and Fitness Culture in Sweden. Universidad de Estocolmo, Stockholm Studies in Social Anthropology. Estocolmo: Acta Universitatis Stockholmiensis.
- INDER. (s.f.). INDER. Organismos Deportivos. Obtenido de: <https://www.inder.gov.co/organismos-deportivos>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (Diciembre de 2008). Reinventing Your Business Model.
- La República. (13 de abril de 2020). Arriendos y nómina, pagos que preocupan en las cadenas de gimnasios en el país. *La República*. Obtenido de: <https://www.larepublica.co/empresas/arriendos-y-nomina-pagos-que-preocupan-en-las-cadenas-gimnasios-en-el-pais-2990174>
- La República. (15 de abril de 2020). My Coach Bodytech, la nueva oferta de Bodytech para quienes entrenan en casa. *La República*. Obtenido de: <https://www.larepublica.co/ocio/my-coach-bodytech-la-nueva-oferta-de-bodytech-para-quienes-entrenan-en-casa-2992766>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80.

- Mariño, L. (23 de abril de 2018). Las diferencias entre los servicios que ofrece un gimnasio clásico y un low cost. *La República*. Obtenido de: <https://www.larepublica.co/consumo/gimnasios-ofrecen-aplicaciones-moviles-y-clases-grupales-desde-60000-2716874>
- Márquez, J. F. (25 de junio de 2010). Innovación en Modelos de Negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 1.
- Martínez, J. (1 de marzo de 2011). ¿Qué buscan las personas en un gimnasio? *Mercado Fitness*. Obtenido de: <https://www.mercadofitness.com/2011/03/01/que-buscan-las-personas-en-un-gimnasio-2/>
- Milla, A. & Martínez, D. (2013). *Diagnóstico estratégico*. Díaz de Santos.
- Ministerio de Educación. (18 de Julio de 1995). Decreto 1228.
- Osterwalder, A. (s.f.). *Canvas*. Obtenido de Strategyzer: <https://www.strategyzer.com/canvas>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness. BLED 2002 Proceedings.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto.
- Ovans, A. (23 de enero de 2015). What Is a Business Model? *Harvard Business Review*.
- RAE. (s.f.). Diccionario de la Lengua Española. Obtenido de Gimnasio: <https://dle.rae.es/gimnasio>
- Reverso Diccionario. (s.f.). Reverso Diccionario. Obtenido de Centro: <https://diccionario.reverso.net/espanol-definiciones/centro>
- Reverso Diccionario. (s.f.). Reverso Diccionario. Obtenido de Entrenamiento: <https://diccionario.reverso.net/espanol-definiciones/entrenamiento>
- Revista Dinero. (25 de mayo de 2019). Cadenas de descuento sacuden negocio de gimnasios. *Revista Dinero*. Obtenido de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/se-reacomoda-el-negocio-de-los-gimnasios/272062>
- WFDF. (s.f.). WFDF. Ultimate. Obtenido de: <http://www.wfdf.org/sports/ultimate>
- 360 Radio. (2 de mayo de 2017). 360 Radio. Obtenido de La guerra de los gimnasios en Medellín: <https://360radio.com.co/la-guerra-los-gimnasios-medellin/>