

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

**Udyat Spa Club
Análisis de caso**

Mateo Martín Rojas López

Administración de Empresas de Hospitalidad

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciatura de Administración de Empresas de
Hospitalidad

Quito, 24 de abril de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Análisis de caso: Udyat Spa Club

Mateo Martín Rojas López

Nombre del profesor, Título académico

Fabrizio Noboa, PhD

Quito, 24 de abril de 2020

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Mateo Martín Rojas López

Código: 00135985

Cédula de identidad: 1723600878

Lugar y fecha: Quito, abril de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

El caso pretende recrear una situación de la realidad, similar a la que los emprendedores se enfrentan a diario; al buscar mecanismos para resolver dificultades empresariales, debido a factores internos y externos. Se presenta el momento actual de un negocio ecuatoriano, dedicado a prestar servicios de enseñanza de natación y recreación a través del agua; el mismo que se ve afectado por la pandemia mundial del COVID-19. El análisis, se plantea desde el punto de vista de un emprendedor, quien construyó su propio negocio a lo largo de 15 años. El emprendimiento experimenta una disminución de ingresos los últimos 3 años, situación que se ve agravada por la pandemia. Con información contable que permite realizar un análisis de ingresos y egresos, y un estudio de mercado de la competencia principal, se evidencia que el negocio necesita nuevas estrategias para atraer más clientes. Se propone una discusión que busca generar ideas que permitan a los emprendedores desarrollar capacidades para la toma de decisiones en situaciones de crisis.

Palabras clave: Natación, pandemia, enseñanza, SPA, piscinas, estrategia, Udyat Spa Club.

ABSTRACT

The case aims to create a real situation that is similar to the one that entrepreneurs face on a daily basis: solving problems in businesses that arise from internal and external factors. The case at hand is in regards to an Ecuadorian business dedicated to providing swimming and recreation education services through water activities. This same business is one of many that have been affected by the COVID-19. The analysis is proposed from the point of view of an entrepreneur, who built his own business over 15 years. The enterprise experiences a decrease in income in the last 3 years which has been exacerbated by the pandemic. It is apparent that this business needs new strategies to attract more customers, based on both an analysis on income and expenses as well as a market study of main competitors. A discussion is proposed that seeks to generate ideas that allow entrepreneurs to develop decision-making skills in crisis situations.

Key words: Swimming, pandemic, teaching, SPA, swimming pools, strategy, Udyat Spa Club.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. Historia.....	8
2. Emprendimiento	9
2.1. Udyat Spa Club	10
2.2. Ingresos	11
3. SPA.....	12
3.1. Gimnasio	13
3.2. Piscina	13
3.3. Zona húmeda.....	13
4. Profesores de natación.....	14
5. Activos con gran depreciación	14
6. Piscinas privadas.....	15
6.1. Swimming Lucio Rojas y Acuakid	15
6.2. Serenidad Spa Terapéutico	16
7. Piscinas públicas	16
7.1. Concentración deportiva, Batán, Ministerio del Deporte	16
8. Conclusiones	16
Referencia bibliográficas.....	17
Anexos	18
Anexo A: Competencia.....	19
Anexo B: Estados de pérdidas y ganancias (2017-2018-2019)	20
Anexo C: Ingresos por rubros	21
Anexo D: Precio Competencia.....	21

Mientras sembraba un nuevo árbol de aguacate en el jardín de su casa, Marco se preguntaba cuál sería el destino de su negocio, después de superar un cierre temporal debido a una pandemia mundial. Después de la siembra, se dirigió a tomar la manguera para regar agua a su nuevo árbol, aunque sus pensamientos continuaban al rededor del negocio al que tanto empeño y esfuerzo dedicó durante 15 años. Pese a la dura situación que se vivía a nivel mundial, Marco mantuvo, como siempre, el optimismo. Para su tranquilidad, él contaba con un activo valorado en más de \$500 000,00; sin embargo, sabía que después de superar la cuarentena, la economía del país no se recuperaría de inmediato. Incluso antes de que este virus se convierta en pandemia, Marco planificaba opciones para poder potenciar su negocio, pues la utilidad no era la deseada. Tenía tiempo para tomar una decisión mientras su concentración estaba en las demás plantas y árboles de su querido jardín, pero fuese cual fuese la decisión final, sería una dura prueba por el futuro que se avecinaba.

1. HISTORIA

La natación, en el Ecuador, no ha sido el principal atractivo para los amantes de los deportes. En general, han sido pocos los nadadores ecuatorianos que han sido reconocidos internacionalmente. En el año de 1972, el guayaquileño Jorge Delgado obtuvo el cuarto lugar, en las Olimpiadas de Múnich, siendo hasta ese entonces el logro más representativo del deporte ecuatoriano. Poco a poco la natación se convirtió en un deporte con más simpatizantes y más practicado, pero nunca ha llegado a ser tan popular como el fútbol ya que practicarlo conlleva tener ciertos recursos económicos como por ejemplo: formar parte de un club, ingresar a una piscina, tener un entrenador y el equipo adecuado de entreamiento.

Marco se inició como profesor en el año 1982, y desde ese entonces se ha mantenido en el mundo de este deporte. Fue profesor de natación durante muchos años en diferentes

provincias del Ecuador. Durante 23 años constató que la experiencia en la enseñanza de un deporte como la natación es muy útil para niños y adultos; su práctica profesional lo convenció de que las piscinas en las que había trabajado no cumplían con las características ideales para facilitar el proceso de aprendizaje, sobre todo de los niños.

A lo largo de su ejercicio profesional, muchas personas fueron reconociendo el trabajo de Marco, varios de sus alumnos fueron clientes durante muchos años. Con más de 30 años en la enseñanza, fue profesor de padres, hijos y hasta nietos. En el transcurso de su carrera fue entrenador de clubes de natación en Quito y del mismo modo en colegios (Colegio Alemán de Quito, Militar Eloy Alfaro, América Latina, etc.); se desempeñó también como administrador de varias piscinas y centros acuáticos.

Siempre inquieto por saber más, estudió a profundidad este deporte para ser capaz de transmitir sus conocimientos a bebés, niños y adultos. Él estaba consciente de la importancia de la natación como desarrollo integral del ser humano, ya que es uno de los pocos deportes que desarrolla y fortalece el aspecto físico en íntima relación con la mente y las emociones, así como también en terapias de rehabilitación física y emocional. Es por estas razones que la natación es tan completa e enriquecedora según dice Marco.

Con un amplio conocimiento del funcionamiento operativo de las piscinas, Marco conocía la realidad y los retos que significaban el mantenimiento de las mismas: planificación, limpieza, asepsia del escenario deportivo, temperatura y tratamiento de agua. El desconocimiento de estos temas, puede ocasionar daños muy graves a la salud. Toda esta experiencia y conocimiento, impulsó a Marco a crear Udyat Spa Club, con el valor agregado de ser un SPA; sin embargo, Marco nunca había administrado algo similar por lo que significaba un reto mayor.

2. EMPRENDIMIENTO

2.1. UDYAT SPA CLUB

El emprendimiento nació con el apoyo financiero de cinco socios quienes aportaron con capital para la construcción de la infraestructura de alrededor de 500 metros cuadrados. Udyat Spa Club comenzó su operación en el año 2005 con el fin de proporcionar servicios de enseñanza de natación con una visión y programas diferentes a los que se brindaba en el mercado; así como también, ofrecer dentro de sus instalaciones espacios para que el público tenga la oportunidad de recrearse y relajarse en el área húmeda y piscina. En sus inicios brindaba los siguientes servicios: sala múltiple de ejercicios que se lo ocupó para actividades de yoga, karate y aeróbicos, sin embargo, se decidió implementar un gimnasio con diferentes máquinas multi fuerza y de entrenamiento cardiovascular para incrementar un servicio nuevo y generar ingresos adicionales; además de piscina, baño sauna, baño turco, polar, jacuzzi.

Durante los 15 años que ha funcionado este emprendimiento, se realizó varias inversiones de dinero con el fin de innovar y ofrecer nuevos servicios a los clientes. En el año 2014, se realizó una para la construcción de ocho chorros de agua a presión y dos cascadas con un alto volumen de agua y diferentes alturas que proporcionaban un acuamasaaje terapéutico, relajante y recreativo. En el piso destinado a las áreas húmedas, se diseñó y construyó un jacuzzi con hidro jets daban masajes en los puntos focalizados de tensión: cuello, espalda y plantas de los pies. Las instalaciones con las que contaba Udyat Spa Club eran únicas en la ciudad de Quito, pues no se encontraban establecimientos que tengan estos servicios adicionales en un solo lugar.

Con el paso de los años, el negocio comenzó a sufrir el desgaste de sus activos y las distintas crisis económicas que atravesó el país desde el año 2017 afectó a sus ingresos. La apertura de más de 10 gimnasios a un kilómetro a la redonda, así como el surgimiento de escuelas de natación en áreas cercanas perjudicó notablemente las ventas y rentabilidad de USC (Udyat Spa Club) (Anexo A). Para equilibrar ingresos y costos, se realizó una reducción

del horarios y con ello se redujo nómina, se establecieron controles en las ventas y se implementaron nuevas estrategias de mercadeo por vías digitales. (Anexo B)

2.2. INGRESOS

USC tenía 4 fuentes ingresos: enseñanza de natación a instituciones educativas, escuela de natación, uso de las instalaciones (piscina, baños turco y sauna, hidromasajes), gimnasio; y, otros.

Los ingresos de la escuela de natación correspondían a las instituciones educativas como guarderías y colegios. Años atrás, era uno de los rubros más importantes, pues escuelas y colegios optaban por este deporte como una asignatura extracurricular; sin embargo, por los cambios impartidos por el Ministerio de Educación, se prohibió que las instituciones cobren valores adicionales en las pensiones de los estudiantes por lo que los ingresos disminuyeron significativamente.

Los cursos de enseñanza de natación ha sido otro rubro importante, pues se los impartía para bebés, niños y adultos. Sin duda, los dos primeros grupos eran de los que Marco más disfrutaba al dictar las clases, pues consideraba que la natación aportaba mucho no solo en lo físico sino también en lo emocional. Los cursos vacacionales que iniciaban a fines junio hasta agosto de cada año era la temporada más alta del año en este rubro ya que los niños estaban de vacaciones y los padres buscaban actividades para que ellos se entretengan, pero sobre todo que afiancen y practiquen este deporte. Cabe mencionar además que la sobrevivencia en el agua se vuelve vital para los padres que quieren llevar a sus niños a playas y piscinas. (Anexo C)

El tercer rubro estaba constituido por el uso del SPA: piscina, baños sauna, turco, hidromasajes, chorros de presión; las modalidades para hacer uso de las instalaciones han sido: tarjetas de ingresos de 5 y 10 con una vigencia de 30 y 45 días respectivamente, ingresos

individuales para niños y adultos; y, finalmente, la membresía era la opción de comprarla con vigencia mensual, trimestral, semestral o anual. La modalidad de uso de las instalaciones con membresía permitía al cliente acceder a otros beneficios como: traer invitados a un precio reducido y cursos de natación al 50% de descuento. Todos los servicios del SPA estaban sujetos al horario de la piscina debido a los cursos de natación, sin embargo, las otras instalaciones funcionaban mientras las clases eran impartidas.

Con el fin de ampliar el mercado, USC ofrecía el uso exclusivamente del gimnasio. Este contaba con entrenador personal en horario de la mañana de 06:30 am a 08:30 am y en las tardes de 17:00pm a 21:00pm. Es importante tener en cuenta que desde que empezó a funcionar el gimnasio en USC, muchos gimnasios alrededor han abierto y cerrado sus puertas, lo que ha significado mucha competencia para el negocio.

Otro ingreso, bastante más bajo, percibido por USC correspondía a bebidas hidratantes y agua, así como la venta de accesorios para la práctica de natación. Este rubro era el menor y se lo brindó con el fin de dar más facilidades a los clientes.

El negocio tenía dos trimestres donde los ingresos eran mayores. El primer trimestre del año en el cual enero era un gran mes, debido a que muchas personas se ponían como propósito de año nuevo el hacer deporte con el fin de perder peso o tener un cuerpo más atlético. Del mismo modo, el tercer trimestre se generaban mayores ingresos, debido a los cursos vacacionales que se extendían dos meses y cuando el período de vacaciones para los niños se extendía hasta dos meses y medio.

3. SPA

Las siglas de SPA adoptadas por USC se definen como Salud Por Agua. Existen pocos SPA en Quito que se enfocan en esta propuesta de los beneficios que brinda el agua como

principal elemento. En nuestro medio el término SPA está muy relacionado con la belleza, tratamientos para la piel, masajes, etc. USC dirigió su servicio al uso del agua como elemento y herramienta vital para las diferentes actividades enfocadas en el ejercicio e hidro terapias.

Dentro de sus instalaciones contaba con:

3.1. GIMNASIO

Se implementó después de 3 años de funcionamiento de USC. A lo largo de los años se fueron incluyendo máquinas de entrenamiento para brindar un mejor servicio a los clientes. Con el fin de agregar un valor extra a las instalaciones se contaba con entrenador personal, en dos horarios. La mayoría de gimnasios tenían un costo extra por el entrenador personal.

3.2. PISCINA

Era el servicio principal para Udyat Spa Club. La piscina estaba dividida en tres carriles con el fin de brindar distintos espacios para los diferentes tipos de niveles de natación de los alumnos y público en general. La temperatura promedio era de 32 C y como valor agregado tenía a los costados chorros a presión que dan masajes en sectores específicos del cuerpo que liberan tensiones. En otra de las áreas húmedas se encontraba un acuamasaje que era una pequeña piscina con 5 chorros con diferentes grados de presión.

3.3. ZONA HÚMEDA

Se contaba con 5 servicios que brindaban relajación y recreación: una pequeña piscina polar con agua fría (11 C) que ayudaba principalmente al sistema circulatorio. Un jacuzzi de 3m x 2m con una temperatura del agua aproximadamente a 42 C con chorros a presión para masajes en la espalda y pies. Un jacuzzi más pequeño que tenía dos especies de cascadas con chorros de presión para masajear el cuello. El baño turco utilizaba el vapor de agua donde se

aromatiza con eucalipto para purificar y desintoxicar el sistema respiratorio; y, finalmente, el baño sauna donde las altas temperaturas hacían que el cuerpo transpire de manera natural.

4. PROFESORES DE NATACIÓN

Udyat Spa Club tenía una metodología de enseñanza que se enfocaba en trabajar tanto la parte física, como la psicomotriz y emocional al mismo tiempo. Marco añadió estos ejercicios a la enseñanza tradicional ya que consideraba muy importante el aplicarlos, pues al conectar mente y cuerpo se creaba una sensación de bienestar, según él señalaba.

En el Ecuador, la natación al no ser un deporte tan popular, no ha tenido un ente regulador que lo controle y lo guíe para de esta manera se pueda fortalecer y formar deportistas de alto nivel como en otros países Latinoamericanos y menos aún otros países. Ni el Ministerio de Educación o del Deporte, en su momento, se encargaron de proporcionar las herramientas y capacitación necesaria para que quienes imparten clases de manera empírica puedan convertirse en técnicos y profesionales de la natación para poder instruir y dictar clases.

Las personas que deseaban ser instructores aprendían por su propia cuenta y experiencia, como ex nadadores, dando como resultado que cada uno tenga su propia metodología. La formación de profesores de natación se tardaba entre dos meses o más para lograr la adaptación necesaria que se requiere para la enseñanza en sus diferentes niveles: principiantes, intermedios y avanzados.

5. ACTIVOS CON GRAN DEPRECIACIÓN

Al momento de su construcción, dadas las condiciones del terreno, el cuarto de máquinas se lo ubicó en la parte superior mientras que las piscinas y los demás servicios se encontraban en los pisos bajos. Esto a largo plazo generó problemas, pues debido a la distancia se requirió equipos de mayor potencia para lograr un funcionamiento adecuado de todos los servicios. Por este motivo, el equipamiento ha requerido mayores recursos para su mantenimiento y operación. Las máquinas principalmente ayudaban para mantener la temperatura de las piscinas, limpieza y presión de los hidromasajes.

Hay que considerar que los activos del gimnasio sufrían una gran depreciación por el uso constante de las máquinas de ejercicio. Esto demandaba un plan de mantenimiento preventivo y correctivo, lo que generaba un alto presupuesto destinado a reparaciones.

6. PISCINAS PRIVADAS

6.1. SWIMMING LUCIO ROJAS Y ACUAKID

Ambos negocios brindaban cursos de natación para bebés, niños y adultos y tenían varios años en el mercado. Los precios de cursos de natación eran muy similares entre los 3 (Anexo D). Estas piscinas se enfocaban en la enseñanza de la natación de una manera más personalizada.

Las instalaciones de Swimming Lucio Rojas eran nuevas, se especializaban en el entrenamieneto de la natación (club) y contaban con dos piscinas: una de 4 carriles con una longitud de 25m y otra más pequeña para bebés y niños. Contaban con más de 30 años de experiencia en el mercado, por lo que se consideraba como la principal competencia para USC.

Por otro lado, Acuakid era una empresa que contaba con 3 piscinas alrededor de Quito. Una piscina en La Magdalena (sur de Quito), Solca (norte de Quito) y Monteserrín (centro-

norte de Quito). La última se la considera como competencia debido a lo cerca que se encuentra de USC y también por los precios que se manejaba.

6.2. SERENIDAD SPA TERAPÉUTICO

Era el negocio más parecido a USC. Contaba con servicios de clases de natación y baño turco. Los distintos servicios que ofrecían eran terapias, aeróbicos, Thai Chi y yoga. Se lo consideraba de cierta forma competencia porque tenía servicios similares a USC, sin embargo, cubría otro sector de Quito pues estaba ubicado en el barrio Bellavista. Años atrás Marco tuvo la oportunidad de administrar esta piscina, que en el pasado solo contaba con ese servicio.

7. PISCINAS PÚBLICAS

7.1. PISCINA EL BATÁN DE LA CONCENTRACIÓN DEPORTIVA DE PICHINCHA, MINISTERIO DEL DEPORTE

Estas se orientaban hacia el entrenamiento por lo que eran piscinas semi-olímpicas de 6 carriles con una longitud de 25m cada uno. En la piscina El Batán, se entrenaban clubes de natación, dedicados al alto rendimiento con niños y jóvenes. Del mismo modo, otro público que ocupaba estas piscinas eran nadadores o deportistas de triatlón o aguas abiertas que se preparaban y entrenaban por su propia cuenta. El agua de estas piscinas tienen una temperatura más baja 28 grados C y las instalaciones no eran tan cómodas comparadas a los establecimientos privados. Los deportistas que competían por lo general preferían estas piscinas por el hecho de ser más grandes y más aptas para su entrenamiento.

8. CONCLUSIONES

Durante la segunda semana de cuarentena, Marco sabía que su negocio tenía que implementar estrategias muy acertadas con el fin de superar esta crisis local, con dimensiones mundiales. Era consciente de que los servicios que ofrecía en su emprendimiento, tomarían más tiempo en recuperarse, por ello evaluaba un abanico de opciones para elegir lo mejor a futuro.

Los ingresos no correspondían a la inversión hecha en el negocio, esto junto a los altos gastos operativos, sobre todo los de nómina, provisión de servicios básicos, mantenimiento y reparaciones; Marco buscaba alternativas para superar la crisis y lograr estabilizar nuevamente su negocio. Se evaluaban estrategias como invertir más capital, dedicarse únicamente a impartir cursos de natación, descubrir nuevos mercados o enfocarse solo en tratamientos terapéuticos y salud. El tiempo y la situación económica que atravesaba el país eran factores muy relevantes que Marco debía tener en cuenta ante un escenario sin precedentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chang, P., & Ochoa, M. (2014). *Chifa El Dorado*.

EL UNIVERSO . (27 de noviembre de 2019). *Historia de natación porteña, en un libro*.

Obtenido de EL UNIVERSO :

<https://www.eluniverso.com/deportes/2019/11/27/nota/7622741/historia-natacion-portena-libro>

Guamán, Y., & Vela, P. (2014). *Gimnasio Body Line*.

Haro, M. B. (2013). *Panaderías El Trigal*

Luna, E., & Rodríguez, L. (2011). Obtenido de Inter-American Development Bank:

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pautas-para-la-elaboración-de-estudios-de-caso.pdf>

Noboa, F. (2019). *Sweet & Coffee enfrenta a Juan Valde*.

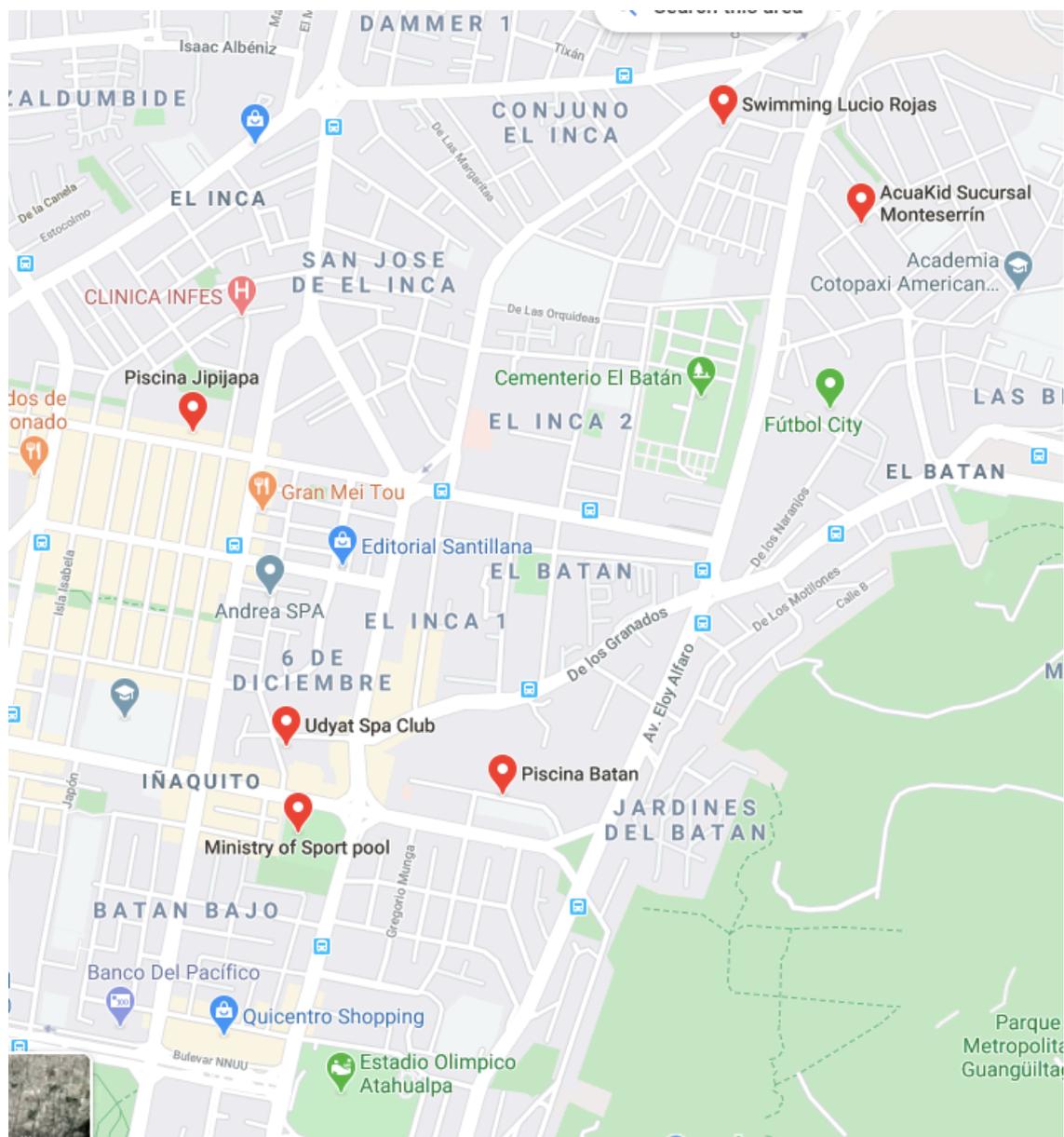
Torres, A. (21 de mayo de 2015). *Qué tratamientos podemos ofrecer en un spa*. Obtenido de

DEUSTO SALUD: <https://www.deustosalud.com/blog/terapias-naturales/que-tratamientos-podemos-ofrecer-spa>

Velasco, A., & Noboa, F. (2016). *Caso Pacari: Chocolate orgánico premium*.

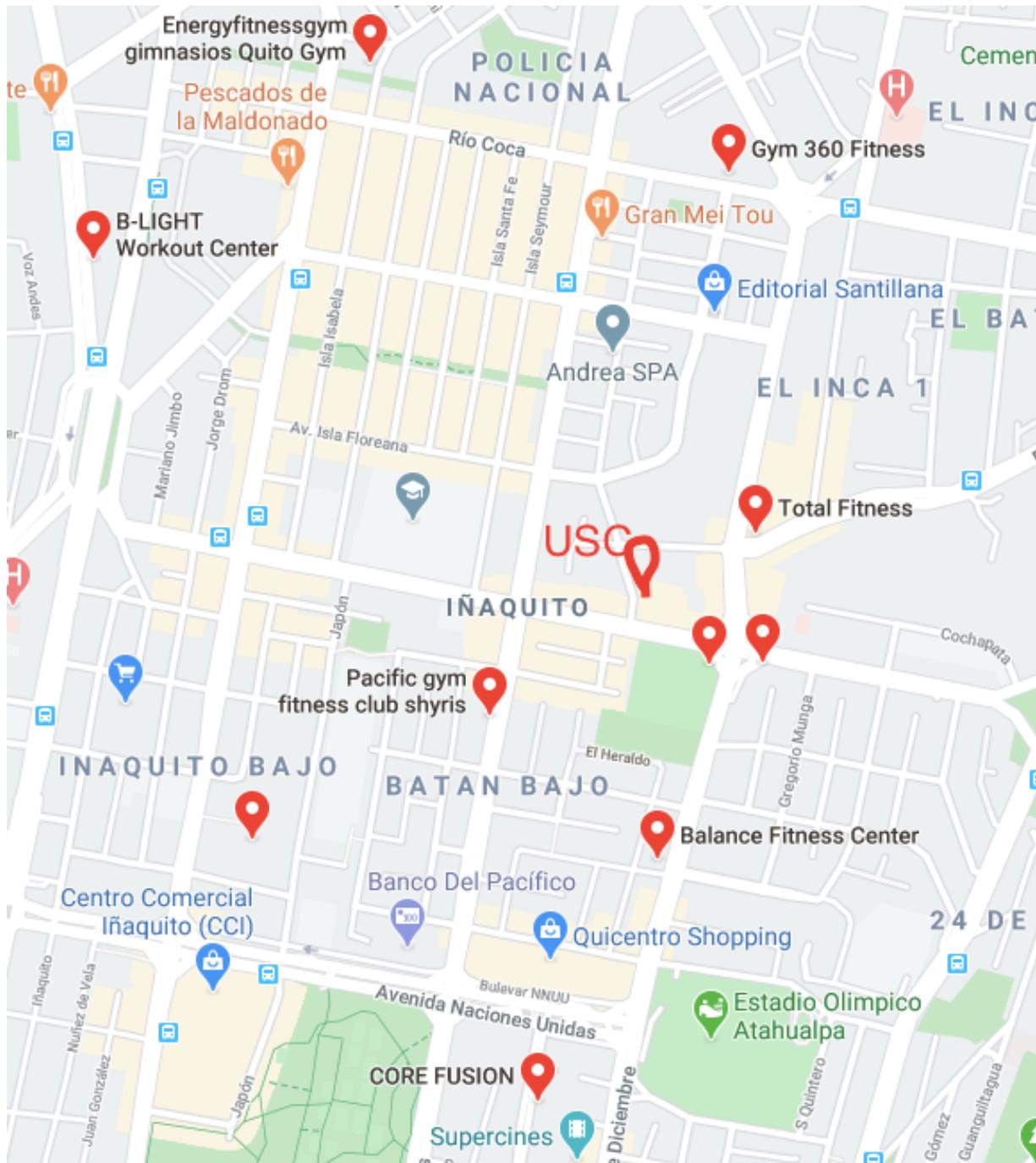
ANEXO A: COMPETENCIA

a) PISCINAS



Fuente: Google Maps, 2020

b) GIMNASIOS



Fuente: Google Maps, 2020

ANEXO B: ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (2017-2018-2019)

	2017	2018	2019
INGRESOS	\$ 182.929,38	\$ 176.885,45	\$ 169.191,76
COSTOS DE VENTA	\$ (1.739,92)	\$ (1.502,22)	\$ (1.758,28)
MARGEN BRUTO	\$ 181.189,46	\$ 175.383,23	\$ 167.433,48
GASTOS			
PERSONAL	-\$132.014,66	-\$ 96.364,38	-\$ 85.968,82
SERVICIOS/BIENES	-\$ 17.985,16	-\$ 15.713,59	-\$ 16.527,27
MANTENIMIENTO	-\$ 6.522,57	-\$ 5.898,93	-\$ 5.588,59
PUBLICIDAD	-\$ 4.420,88	-\$ 4.561,77	-\$ 5.242,58
OTROS GASTOS	-\$ 28.066,23	-\$ 16.862,47	-\$ 13.165,85
SUB-TOTAL	\$ (189.009,50)	\$ (139.401,14)	\$ (126.493,11)
GANANCIA/PÉRDIDA	-\$ 7.820,04	GANANCIA/PÉRDIDA \$ 35.982,09	GANANCIA/PÉRDIDA \$ 40.940,37

Fuente: Estados de resultados Udyat Spa Club, 2020

Elaboración: El autor

ANEXO C: INGRESOS POR RUBROS

Anual	2017	2018	2019
Instituciones	\$ 5.725,28	\$ 8.512,87	\$ 8.323,75
Cursos-Natación	\$ 64.704,48	\$ 81.177,99	\$ 74.090,25
Membresías	\$ 98.977,06	\$ 73.339,87	\$ 69.969,56
GYM	\$ 7.146,22	\$ 8.091,99	\$ 10.421,32
Otros	\$ 3.277,53	\$ 2.924,84	\$ 3.033,84
Total	\$ 179.830,57	\$ 174.047,56	\$ 165.838,72

Fuente: Estados de resultados Udyat Spa Club, 2020

Elaboración: El autor

ANEXO D: PRECIO COMPETENCIA

Referencia a 8 clases			
	UDYAT SPASWIMMING	LUCIO ROJAS	ACUAKID
BEBES	\$77,00	N/A	\$100,00
NIÑOS	\$74,00	\$80,00	\$76,00
ADULTOS	\$77,00	\$80,00	N/A

Fuente: Estados de resultados Udyat Spa Club, 2020

Elaboración: El autor

Nota para el Instructor

El caso de estudio se recomienda aplicarlo para la clase de Emprendimiento

Objetivos de aprendizaje

1. **Generar** estrategias mediante la matriz CANVAS que permitan a los emprendedores la toma de decisiones.
2. **Crear** aptitudes y capacidades necesarias para que un emprendedor pueda enfrentar situaciones de crisis.

Discusión:

1. **¿Qué acciones inmediatas debería tomar Udyat Spa Club para poder mantener sus servicios ocasionados por la crisis actual?**

Con una situación sin precedentes, se busca la forma de generar el menor impacto posible en el negocio. Enlistar opciones viables que permitan al negocio tener la posibilidad de reducir egresos mientras dure la cuarentena. Opciones como licencia sin sueldo, reducción de personal, préstamo bancario o incluso cierre completo del negocio. Cada opción se debe analizar con el efecto que generaría en un futuro.

2. **¿En qué segmento de mercado se ubica Udyat Spa Club?**

Se busca identificar si Udyat Spa Club tiene un segmento definido. Al momento de analizarlo se podrá notar que debido a los servicios que ofrece el negocio, se encuentra en varios segmentos que posiblemente le generan una dificultad al momento de querer realizar publicidad o estrategias específicas. Lo ideal es enlistar en los posibles mercados en los que está presente y descartar los que no concuerdan con el negocio.

3. **¿A qué target (nicho/masivo) apunta Udyat Spa Club?**

Identificar si USC tiene una estrategia enfocada en un target de nicho o masivo.

Mediante la discusión se podrá conocer cuál es el público que usa los servicios de USC. Se puede analizar el público que va por la natación, gimnasio o las membresías.

4. **¿Qué características hacen único a Udyat Spa Club?**

Con la ayuda de una matriz CANVAS identificar los aspectos relevantes como recursos y actividades clave que permiten a USC diferenciarse. Conocer si la propuesta de valor que tiene el negocio es suficientemente fuerte para considerarlo como una fortaleza.

5. ¿Cuáles son las debilidades de Udyat Spa Club?

Una matriz FODA permitirá identificar no solo debilidades sino también fortalezas, oportunidades y amenazas. Con esta información se reconoce cuáles son las principales debilidades y en qué ámbito del negocio se debería tomar acciones para mejorar. Con la ayuda de los anexos, se podrá conocer los mayores egresos que tiene USC para evaluar mejores alternativas.

6. ¿Cuáles mercados ideales podrían ser explorados con los servicios e infraestructura que cuenta Udyat Spa Club?

Con la información de las instalaciones que cuenta USC, se puede analizar qué servicios adicionales podrían incluirse en el negocio. Al contar con una infraestructura de alrededor de 500m², se puede proponer otros servicios que aporten a los ingresos del negocio y que estén asociados con salud y rehabilitación, por ejemplo.

7. ¿Son las piscinas públicas una verdadera amenaza para Udyat Spa Club?

Reconocer los competidores de piscina que tiene USC. Para realizar la discusión, se puede dividir en dos columnas. Las piscinas públicas y las privadas. Se identifica cuáles son las diferencias y las fortalezas que cada competidor tiene y como pueden afectar o beneficiar.

8. Los retos que enfrenta Udyat Spa Club ¿se dan por factores internos o externos?

Mediante la matriz FODA de la pregunta 4, se puede reconocer los factores internos que afectan a USC. El objetivo de esta pregunta es identificar los factores externos que han incidido el pasado, influyen en el presente y futuro. Eventos del pasado como:

falta de ente regulador. Presente: pandemia mundial. Futuro: recesión económica y dificultad de retomar las actividades y servicios en un tiempo cercano por las restricciones para evitar aglomeración de personas y el cambio de los aforos en los establecimientos.

9. ¿Qué canales de distribución debería emplear Udyat Spa Club para atraer más clientes?

Identificar cuáles son los potenciales clientes de USC y con esta información decidir cuáles canales de distribución son los más idóneas para el negocio. Existen varios como: metabuscadores, redes sociales, página web, etc. Del mismo modo se busca generar estrategias que permitan el máximo rendimiento de los canales.

10. ¿La falta de un organismo rector que capacite a los profesionales de la natación es una amenaza en el corto o mediano plazo?

Se reconocerá que la falta de apoyo de un ente rector para un deporte como la natación, ha afectado a todas las escuelas de natación que imparten una enseñanza personalizada. Para un deporte como la natación se necesita instructores capacitados que aporten técnica a la práctica del deporte. Se llegará a la conclusión de que esta situación es un factor externo que genera debilidad por que el mercado de la enseñanza del deporte no cuenta con un gran número de profesores actualizados y capacitados.

11. Después de superar la pandemia, ¿existe oportunidades para Udyat Spa Club de mantenerse en el mercado?

Determinar si lo mejor para el futuro de USC es continuar con el mismo giro de negocio, cambiar a un nuevo mercado o cerrar de manera definitiva. Evaluar si es factible abrir en un corto o mediano plazo, teniendo en cuenta las restricciones de

aglomeración de personas, los protocolos sanitarios que se requerirán en lugares donde el contacto con otra persona es necesario.

En esta parte final, deberá contarse con todos los elementos para reconocer si los ingresos y egresos permitirán un futuro para Udyat Spa Club.