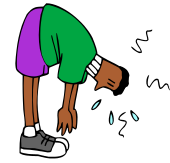


## GYM PLUS

Gym Plus es un club deportivo y de salud que ofrece servicios completos en Cleveland, Ohio. El club brinda una gama de instalaciones y servicios para sus tres actividades principales: acondicionamiento físico, recreación y relajación.



Las actividades de acondicionamiento físico se realizan generalmente en cuatro áreas del club: el salón de aerobics, que puede alojar a 35 personas por clase, una sala equipada para ejercicios con pesas, una sala de entrenamiento con 24 aparatos *Nautilus* y un gran salón para ejercicios cardiovasculares con 29 piezas de equipo especializado. Ese equipo incluye 9 escaladoras, 6 caminadoras, 6 bicicletas fijas life – cycle, 3 bicicletas airdyne, 2 máquinas cross – aerobics, 2 remadoras y 1 trepadora. Las instalaciones recreativas comprenden 8 canchas de paddle, 6 canchas de tenis y 1 piscina grande al aire libre. Gym Plus también patrocina equipos de volleyball, softball y natación, pertenecientes a los equipos deportivos de la ciudad. La relajación se practica mediante clases de yoga que se imparten 2 veces por semana en el salón de aerobics, equipos de hidromasaje instalados en todos los vestuarios y un terapeuta especializado en masajes.

Gym Plus abrió sus puertas en 1995, en una zona suburbana de oficinas en los dos primeros años tenía pocos socios y la utilización de sus instalaciones era escasa. En 1998, el número de miembros ya había aumentado, porque entonces la buena condición física empezó a desempeñar un papel importante en un número cada día mayor de vidas. A medida que creció esa tendencia, la utilización de las instalaciones del club aumentó. Los registros del club indican que, en 1999, entraba en el club un promedio de 15 socios por hora durante un día típico. Por supuesto, el número real de socios por hora variaba según el día y la hora. Algunos días, en períodos de baja actividad, entraban solamente entre seis y ocho socios por hora. En una hora pico, como los lunes de 4.00 PM a 7.00 PM, la concurrencia era hasta de 40 personas por hora.

El club pertenecía abierto desde las 6.30 AM hasta las 11.00 PM, de lunes a jueves. Los viernes y sábados, el club cerraba a las 8.00 PM, y el horario del domingo era de mediodía a 8.00 PM.

A medida que la popularidad de la salud y la buena condición física siguió creciendo, la popularidad de Gym Plus también aumentó. Para Marzo de 2004, el número promedio de socios que llegaban al club en una hora, en un día típico era de 10 socios por hora; en los períodos pico se registraban 80 socios por hora para usar las instalaciones. Ese crecimiento provocó quejas de los socios por la aglomeración y la falta de equipo disponible. La mayoría de las quejas se refería a las áreas del equipo *Nautilus*, cardiovascular y acondicionamiento aeróbico. Los propietarios comenzaron a pensar si el club era en verdad demasiado pequeño para sus miembros. Según investigaciones pasadas, los usuarios se ejercitaban, en promedio, 60 minutos por visita. Los datos obtenidos de los socios, en encuestas, mostraron el siguiente patrón de uso de las instalaciones: 30% de ellos hacía aerobics; 40% usaba el equipo cardiovascular; 25% los aparatos *Nautilus*; 20% se ejercitaba con pesas; 15% usaba las canchas de paddle y 10% las de tenis. Los dueños querían saber si podrían usar esta información para calcular con cuánta eficiencia se estaba utilizando la capacidad existente.

Si los niveles de capacidad eran insuficientes, aquél era el momento de decidir qué hacer. Ya estaban en Marzo y cualquier expansión de las instalaciones existentes requeriría cuatro meses por lo menos. Los propietarios sabían que Octubre era siempre un mes pico para las inscripciones de socios y que cualquier capacidad nueva tendría que estar lista para ese entonces. Pero también tenían que considerar otros factores. El área estaba creciendo, tanto en población como geográficamente. El centro de la ciudad acababa de ser renovado y muchas nuevas oficinas y empresas se habían instalado en él, dando lugar a un resurgimiento de la actividad.

Con este crecimiento aumentó la competencia. Un nuevo gimnasio municipal ofreció la gama completa de servicios a bajo costo. Dos nuevas instalaciones de salud y acondicionamiento físico se habían abierto el año anterior, a 10 – 15 min. de Gym Plus. El primero, llamado Oasis, estaba enfocado en los adultos jóvenes y prohibía la entrada a menores de 16 años. La otra instalación, el Gold's Gym, ofrecía solamente un excelente entrenamiento cardiovascular y ejercicio con pesas.

A medida que los propietarios iban reflexionando sobre la situación, surgieron muchas preguntas: ¿había restricciones en las capacidades de las instalaciones existentes? En caso afirmativo, ¿dónde? Si se requería una expansión de las capacidades, sería necesario también ampliar la instalación? A causa de lo limitado del espacio disponible en el predio actual, para expandir unos servicios habría que reducir otros. Finalmente, por el aumento de la competencia y el crecimiento de la zona, ¿era el momento de abrir una instalación para atender ese mercado? Una instalación nueva requeriría 6 meses para su renovación y no se disponía de recursos financieros para hacer ambas cosas.

1. ¿Qué método usaría para medir la capacidad de Gym Plus? ¿Ha alcanzado Gym Plus su plena capacidad?
2. ¿Qué estrategia de capacidad sería apropiada para Gym Plus? Justificar la respuesta.
3. ¿Cómo vincularía la decisión de capacidad tomada por Gym Plus con otros tipos de decisiones de operación?