



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**PROYECTO DE INVERSIÓN:  
INSTALACIÓN DE GIMNASIO BASADO EN  
ENTRENAMIENTO FUNCIONAL**

---

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

**CINTIA LORENA FERNÁNDEZ**

**cinty88loren@hotmail.com**

**REGISTRO: 25.276**

PROFESOR TUTOR:

**SERGIO RAFAEL MONTANARO**

MENDOZA – 2020

# ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO .....	7
INTRODUCCIÓN .....	9
A- EL PROBLEMA.....	9
B- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
C- MOTIVOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN.....	12
D- ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
E- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1- FUENTES DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA .....	15
2- FUENTES DE INVESTIGACIÓN SECUNDARIA .....	15
CAPITULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO .....	16
A- LA EMPRESA.....	16
B- ENTRENAMIENTO FUNCIONAL .....	18
1- LOS CINCO PRINCIPALES BENEFICIOS DEL ENTRENAMIENTO FUNCIONAL .....	21
C- VISIÓN DE LOS MIEMBROS DEL PROYECTO .....	22
D- MISIÓN DE LOS MIEMBROS DEL PROYECTO .....	23
E- OBJETIVOS GENERALES .....	23
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	24
A- ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	25
1- ANÁLISIS PEST .....	26
2- DIAGRAMA DEL PERFIL DEL ATRACTIVO DEL SECTOR.....	40
B- ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	42
1- MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	42
2- CONCLUSIONES .....	53
CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	56
CAPITULO IV: ANÁLISIS FODA .....	58
A- ANÁLISIS INTERNO.....	58
B- ANÁLISIS EXTERNO.....	59
C- MATRIZ FODA .....	60

D-	CURSOS DE ACCIÓN .....	62
1-	ESTRATEGIAS FO (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES).....	62
2-	ESTRATEGIAS FA (FORTALEZAS-AMENEZAS) .....	64
3-	ESTRATEGIAS DO (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES) .....	65
4-	ESTRATEGIAS DA (DEBILIDADES-AMENAZAS) .....	66
CAPITULO V: ANÁLISIS DEL MERCADO META .....		68
A-	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	68
B-	DETERMINACIÓN DEL MERCADO META .....	71
C-	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	75
CAPITULO VI: ESTRATEGIA COMPETITIVA A NIVEL DE NEGOCIOS .....		77
A-	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA BASADA EN LOS CLIENTES .....	79
B-	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA BASADA EN EL MARKETING.....	81
CAPITULO VII: MEZCLA DE MARKETING .....		83
A-	PRODUCTO-SERVICIO .....	84
1-	NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO .....	84
2-	DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO .....	86
3-	MARCA.....	87
4-	ACTIVIDADES DEL GIMNASIO .....	88
B-	PRECIO .....	95
1-	ESTRATEGIAS GENERALES DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	96
2-	ESTRATEGIAS DE FIJACION DE PRECIOS DE NUEVOS PRODUCTOS.....	98
C-	PLAZA O DISTRIBUCION.....	100
D-	PROMOCIÓN.....	102
CAPITULO VIII: ANÁLISIS FINANCIERO .....		107
A-	INVERSIÓN INICIAL .....	108
B-	COSTOS .....	110
C-	VENTAS.....	114
D-	MONOTRIBUTO.....	116
E-	TASA DE COSTO DE CAPITAL.....	118
F-	FLUJO DE FONDOS .....	121
G-	CRITERIOS DE DECISIÓN .....	122

1- VALOR ACTUAL NETO (VAN):.....	122
2- TASA INTERNA DE RETORNO (TIR): .....	123
CONCLUSIONES .....	125
BIBLIOGRAFÍA .....	128
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	128
PÁGINAS WEB CONSULTADAS .....	128
OTROS MEDIOS CONSULTADOS .....	130
ANEXO 1.....	131
ANEXO 2.....	135

## ÍNDICE DE TABLAS

<b><u>Tabla 1:</u></b> Análisis PEST.....	27
<b><u>Tabla 2:</u></b> Diagrama del perfil del atractivo del macroentorno.....	41
<b><u>Tabla 3:</u></b> Diagrama del perfil del atractivo del microentorno.....	54
<b><u>Tabla 4:</u></b> Activos fijos para la inversión inicial.....	109
<b><u>Tabla 5:</u></b> Importe a pagar del Impuesto a los Ingresos Brutos por categorías.....	112
<b><u>Tabla 6:</u></b> Costos Año 1.....	113
<b><u>Tabla 7:</u></b> Costos proyectados para cinco años.....	114
<b><u>Tabla 8:</u></b> Ventas estimadas para cinco años.....	116
<b><u>Tabla 9:</u></b> Atractivo del negocio según el riesgo asumido.....	120
<b><u>Tabla 10:</u></b> Flujo de fondos proyectado.....	121
<b><u>Tabla 11:</u></b> Gimnasios de Las Heras y Capital.....	132
<b><u>Tabla 12:</u></b> Alumnos que concurren dos veces por semana.....	136
<b><u>Tabla 13:</u></b> Alumnos que concurren tres veces por semana.....	136
<b><u>Tabla 14:</u></b> Alumnos que concurren cuatro o cinco veces por semana.....	136
<b><u>Tabla 15:</u></b> Ventas estimadas para el Año 1.....	137

# ÍNDICE DE FIGURAS

<b><u>Figura 1:</u></b> Gimnasio tradicional con máquinas.....	22
<b><u>Figura 2:</u></b> Gimnasio de entrenamiento funcional moderno.....	22
<b><u>Figura 3:</u></b> Macroentorno y Microentorno de una organización.....	25
<b><u>Figura 4:</u></b> Matriz FODA.....	61
<b><u>Figura 5:</u></b> Pirámide social Argentina 2019.....	70
<b><u>Figura 6:</u></b> Matriz sensibilidad al precio/sensibilidad a la diferenciación por la marca.....	80
<b><u>Figura 7:</u></b> Matriz líneas de productos/segmentos de clientes.....	81
<b><u>Figura 8:</u></b> Las “cuatro pes” de la mezcla de marketing.....	83
<b><u>Figura 9:</u></b> Ejemplo de coordinación de piernas en escalera.....	89
<b><u>Figura 10:</u></b> Ejemplo de dominadas combinadas en suspensión.....	90
<b><u>Figura 11:</u></b> Ejemplo de abdominales en fitball.....	90
<b><u>Figura 12:</u></b> Ejemplo de estocadas caminando hacia el frente.....	91
<b><u>Figura 13:</u></b> Ejemplo de espinales en fitball.....	92
<b><u>Figura 14:</u></b> Ejemplo de sentadillas sobre el bosu con brazos extendidos.....	93
<b><u>Figura 15:</u></b> Ejemplo de sentadillas sobre el bosu tomando mancuernas.....	93
<b><u>Figura 16:</u></b> Ejemplo de sentadillas sobre el bosu tomando un balón medicinal.....	94
<b><u>Figura 17:</u></b> Ejemplo de carreras de resistencia.....	95
<b><u>Figura 18:</u></b> Estrategias de precio-calidad.....	98
<b><u>Figura 19:</u></b> Categorías Monotributo 2020.....	117

## **RESUMEN TÉCNICO**

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se busca, principalmente, poder brindar información a dos inversionistas, para que puedan tomar la decisión de instalar, o no, un gimnasio basado en entrenamiento funcional.

En la primera parte del informe, se presenta una breve introducción, donde se plantea el problema que fue considerado por los inversores, que luego sería visto como una oportunidad de negocio. A continuación, se exhiben los aspectos más importantes del entrenamiento funcional, resaltando sus características y ventajas.

En el capítulo siguiente, se realiza un análisis del entorno, con el fin de determinar cuáles son las variables que afectan a esta industria. Se diferencia el macroentorno del microentorno, presentando los aspectos que van a incidir en el desarrollo y rentabilidad del negocio.

En el capítulo tres, se presentan los principales competidores que se encuentran en el lugar donde se pretende instalar el gimnasio, como así también, zonas cercanas. Básicamente, se describen las características, valores de la cuotas y objetivos que siguen dichos sitios, con el objeto de conocer las estrategias que implementan.

En el capítulo cuatro se indican cuáles son las fortalezas y debilidades internas, como así también, las oportunidades y amenazas externas. Posteriormente, se presentan diversos cursos de

acción que se podrían seguir con el fin de aprovechar las oportunidades y fortalezas, y combatir las amenazas y disminuir las debilidades.

En los capítulos siguientes se definen los segmentos de mercado que se pretenden atender, como así también, la estrategia de cobertura de mercado. Luego, se determina cuál será la estrategia competitiva a nivel de negocios, basada en los clientes y en el marketing, que se escogerá, dependiendo del precio y la marca. Posteriormente, se presentan las herramientas que forman parte de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción), las cuales influyen en la demanda del servicio que se prestará.

En el capítulo ocho se expone el análisis financiero, determinando la inversión inicial necesaria para emprender el negocio, con una proyección de cinco años. Luego se establece el flujo de fondos y se presentan los criterios de decisión, para ayudar a tomar la decisión de emprender, o no, el proyecto de inversión.

Finalmente, se exponen las conclusiones a las cuales se arribaron luego de analizar los diversos aspectos que se deben considerar antes de emprender un proyecto de negocios.



# INTRODUCCIÓN

## A- EL PROBLEMA

Con el paso del tiempo, el ser humano ha sabido adaptarse cada vez más al entorno que lo rodea, cubriendo cada necesidad insatisfecha, con el mayor confort y con el menor esfuerzo posible. Si bien, esto le ha traído aparejado importantes beneficios de comodidad, también se puede decir, que lo ha colocado en una posición caracterizada por un sedentarismo desmedido, que facilita la aparición de enfermedades crónicas no hereditarias, como la diabetes, obesidad, cardiopatías, entre las más consecuentes. Cabe aclarar que, a nuestra sociedad actual, se le presenta un gran enemigo, el famoso “estrés”, considerada la enfermedad del nuevo siglo, la cual surge como consecuencia de convivir a ritmos acelerados, con muchas presiones cotidianas y en un entorno; alejado de lo natural; donde la tecnología es la que reina.

Por lo expuesto en el párrafo precedente, se afirma que la realización de actividad física, se presenta como uno de los pilares necesarios en el cuidado de la salud, junto con una buena alimentación, un descanso adecuado, buenas relaciones sociales, la no adhesión a prácticas nocivas como adicciones, etc.

En los últimos años, para cuidar la salud y la estética, muchas personas recurren a gimnasios, donde existen distintas disciplinas, tales como Crossfit, Spinning, Pilates, Kangoo, etc. Los dueños, que ponen en marcha estos tipos de establecimientos, deben tener presente que, en la

mayoría de los casos, se requiere realizar importantes inversiones de capital, lo cual no siempre es posible con los recursos disponibles.

Un punto crítico a tener en cuenta es que, en muchos de los lugares relacionados con la actividad física, no se le ofrece al cliente una atención personalizada, teniendo especial cuidado en sus necesidades. Éste, es un aspecto que si se trabaja en profundidad puede traer importantes beneficios para el negocio en cuestión.

El presente trabajo, ha sido motivado por el deseo de dos familiares, profesionales en la actividad física, de instalar un gimnasio basado en un entrenamiento de tipo funcional. Es una modalidad que, en los últimos tiempos, se ha posicionado en la sociedad, como una disciplina que busca entender las necesidades del individuo, llámese cliente o deportista. Se trata de una forma de actividad física que, basándose en ejercicios cortos y de gran intensidad, permite generar un alto gasto calórico, en poco tiempo, y contribuye a mejorar la flexibilidad, movilidad y equilibrio del cuerpo; a la vez que se queman grasas y se desarrolla masa muscular.

Otro de los puntos que se le presta especial atención, es la constancia que tiene el cliente para la realización de actividad física. En este aspecto, se observa que, generalmente, muchas personas abandonan los gimnasios al poco tiempo de empezar. Dicha situación, debe ser considerada y analizada por los interesados en la inversión de este proyecto, con el fin de desarrollar una estrategia que entrene, entretenga y fidelice al cliente con el gimnasio.

## **B- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo del presente trabajo de investigación, tiene como objetivo general y principal, brindar información real a dos familiares, con el fin orientarlos en la decisión de emprender el proyecto de inversión o no.

Se pretende dar respuesta a ciertos interrogantes, tales como: ¿Es rentable el proyecto de inversión?, ¿Cómo debería implementarse, para lograr éxito en relación a la competencia?

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la investigación son los siguientes:

- ✓ Analizar el entorno de la futura empresa.
- ✓ Determinar el o los segmentos de mercado a los cuales se apuntará/n.
- ✓ Definir una estrategia competitiva a nivel de negocios, que la diferencie de otras compañías.
- ✓ Estimar los niveles de venta y estructura de costos para el negocio.
- ✓ Determinar la rentabilidad financiera del proyecto.

Cabe aclarar que el trabajo de investigación se realizó antes de la aparición de la pandemia por COVID-19.

## **C- MOTIVOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN**

Los motivos que llevaron a definir el tema desarrollado en el siguiente trabajo de investigación, son los siguientes:

- Poder asesorar a dos familiares muy cercanos para que, con la información brindada, puedan tomar la decisión de llevar a cabo o no, un proyecto de inversión, que consiste en la instalación de un gimnasio basado en un entrenamiento funcional en la provincia de Mendoza, más específicamente en el departamento de Las Heras. Para ello, se pretende desarrollar un análisis objetivo de los distintos aspectos que pueden afectar el nacimiento y crecimiento de un negocio, teniendo presente las variables macroeconómicas, la inestabilidad que se vive a nivel global y el incremento de la competencia. La intuición, si bien es utilizada por muchos empresarios, es insuficiente para tomar una decisión, por ello es necesario seleccionar un método más formal y real al realizar la investigación.
- Poder aplicar los conocimientos adquiridos durante los años de facultad a un hecho real, como lo es un proyecto de inversión de un gimnasio. Además, se busca ganar experiencia profesional y personal, analizando las distintas perspectivas y variables que afectan el negocio. Cabe aclarar, que se ofrecerá una visión parcial en relación a todo aquello que puede influir en un emprendimiento de este estilo.

Debemos tener presente al momento de comenzar el análisis que, nuestro país está viviendo una situación político-económica de gran inestabilidad. El tipo de cambio ha fluctuado de manera

significativa, repercutiendo en un aumento de la inflación. También, se puede percibir un crecimiento en el valor de las tarifas de impuestos, tasas y servicios; originadas por políticas gubernamentales. Además, las tasas que se cobran por solicitar crédito son altas. Teniendo presentes estos puntos y, otros que se presentarán en el informe, se concluye que estamos inmersos en un momento de incertidumbre y complejidad. Este contexto, debe ser considerado por los inversores del proyecto, si se pretende obtener una buena rentabilidad.

#### **D- ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación, se detallan las principales partes de la estructura del presente trabajo de investigación, el cual se desarrollará con el fin de ir concretando los objetivos anteriormente expuestos.

En primer lugar, se realiza una descripción de la futura empresa y su entorno, pretendiendo determinar la visión, misión, objetivos y ubicación de la organización. Posteriormente, se efectúa una evaluación del contexto de la misma, considerando el macroentorno y microentorno.

En segundo lugar, se desarrolla un análisis de la competencia y un análisis FODA, teniendo presentes las oportunidades y amenazas del entorno, como así también las fortalezas y debilidades de la empresa. A continuación, se proponen distintos cursos de acción, que los inversores deben tener en cuenta, a la hora de definir sus estrategias.

Posteriormente, se establece un análisis del mercado meta, se establece cuál podría ser la estrategia competitiva a nivel de negocios y se define la mezcla de marketing. En dicho aspecto,

se tendrá especial consideración por el producto (en este caso será un servicio), precio, plaza y promoción, con el objeto de poder establecer una base para conocer la rentabilidad del proyecto.

En la última sección del trabajo, se estiman las ventas, costos e inversión inicial del proyecto, y según los criterios de decisión, se determina si conviene emprenderlo o no.

Para terminar, se presentan las conclusiones a las que se llegaron con la investigación efectuada, luego de haber analizado los distintos aspectos que influyen en el proyecto.

## **E- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para poder satisfacer los objetivos anteriormente explicitados, se llevará a cabo una investigación de tipo descriptiva, con el fin de obtener información en las áreas competitiva, comercial, económica y financiera, y de esta manera, poder asesorar a los inversores a la hora de tomar las decisiones pertinentes. Las técnicas que utilizaré para recolectar los datos serán las siguientes:

## **1- FUENTES DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA**

- Entrevistas personales a profesionales de la educación física y trabajadores de los gimnasios de la zona donde se pretende instalar el local, y zonas aledañas.
- Observación directa, con el objetivo de identificar a los posibles competidores, características de sus gimnasios, precios, servicios que ofrecen, etc.
- Preguntas aleatorias a personas de distintas edades, con el fin de determinar la regularidad con que hacen actividad física, y lo que buscarían al ir a un gimnasio.

## **2- FUENTES DE INVESTIGACIÓN SECUNDARIA**

- Publicaciones gráficas: libros, enciclopedias, diarios, revistas.
- Apuntes y bibliografía de las clases en la Facultad de Ciencias Económicas.
- Internet.

# **CAPITULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO**

## **A- LA EMPRESA**

Para poder desarrollar un proyecto de inversión, es necesario detallar cuáles son las bases del mismo, es decir, precisar de qué se trata el negocio, qué fue lo que le dio origen al mismo, qué se pretende lograr, con qué herramientas se cuenta y qué servicios se ofrecerán.

En la sociedad actual, se pueden observar distintos ámbitos y espacios destinados al cuidado de la salud y del físico. Lo real es que el sedentarismo y el estrés son señales, o llámese alarmas, que nos indican que algo no está funcionando bien y que, por lo tanto, debemos cambiar nuestro modo de vivir. Lo más importante, es tomar conciencia que, si queremos, nos podemos “sentir bien”, porque como dice el dicho: “querer es poder”. Para lograr esta meta, es primordial incorporar a nuestra vida, la práctica habitual y regular de ejercicio físico.<sup>1</sup>

Ante esta realidad, a un grupo de dos profesores, egresados del Instituto de Educación Física (IEF), les surgió la idea de instalar un gimnasio basado en entrenamiento funcional. Cabe aclarar que, cada uno de los miembros de este equipo emprendedor, lleva consigo años de experiencia en el ámbito laboral, que les ha permitido desarrollar habilidades y destrezas en diversas disciplinas deportivas y aeróbicas, tanto en clubes como gimnasios.

---

<sup>1</sup> Dicho comentario, fue realizado por uno de los profesores que pretenden llevar adelante el emprendimiento.



Los creadores de este proyecto, admiten que el entrenamiento funcional es una modalidad que, no ha sido ampliamente desarrollada en nuestra provincia y que, es beneficiosa para las personas. Por lo tanto, ellos ven en ese ámbito, un segmento de mercado al cual pueden atender, siempre bajo la premisa de cuidar la salud y promover el bienestar de las personas, mediante una atención absolutamente personalizada.

El principal problema que se destaca, a la hora de estructurar una idea de negocio, es contar con el capital suficiente para desarrollarla. En el caso bajo análisis, los miembros del equipo inversor, cuentan con unos fondos ahorrados para dar marcha al plan. Con los datos recopilados en la investigación, se determinará si ese dinero es suficiente o, se necesitará recurrir a otros medios para obtener financiamiento.

A continuación, se definen aspectos fundamentales que enmarcan este proyecto:

Se pretende instalar un gimnasio en el año 2020 en el departamento de Las Heras en el barrio Cementista II. Para el logro de esta meta, se utilizará un salón de 150 m<sup>2</sup>. Se busca acondicionar los espacios del mismo, para que sea lo suficientemente cómodo y confortable para todas aquellas personas que deseen entrenarse.

Con respecto a la atención comercial, básicamente, se pretende trabajar de manera personalizada con personas que tengan entre 18 y 50 años, tanto hombres como mujeres, y que pretendan mejorar su salud y su estética, lograr nuevas relaciones sociales, entrenar para estar en mejores condiciones de realizar un deporte, entre otros motivos.

## **B- ENTRENAMIENTO FUNCIONAL**

Si bien se han dado a conocer las características de la futura empresa, es importante explicar qué es el entrenamiento funcional, lo cual se expone a continuación.

Entrenamiento funcional significa entrenar con un propósito concreto, generando un efecto positivo en la actividad o deporte que se realiza. Dicho entrenamiento se diseña, entendiendo las necesidades del individuo (cliente o deportista).<sup>2</sup>

El entrenamiento funcional va ganando cada vez más adeptos. Se trata de una forma de actividad física que, basándose en ejercicios cortos y de gran intensidad, permite generar un alto gasto calórico en poco tiempo. Además, contribuye a mejorar la flexibilidad, movilidad y equilibrio del cuerpo; a la vez que se queman grasas y se desarrolla masa muscular.

Como regla general, el entrenamiento funcional resta importancia a los movimientos monoarticulares que se realizan en las máquinas de carga guiada que encontramos en gimnasios, las cuales vienen a trabajar grupos musculares aislados y de forma estricta, limitando los rangos de movimiento tridimensionales. Precisamente esos movimientos tridimensionales, que no trabajamos en un gimnasio, son los que se necesitan en la práctica de cualquier deporte, actividad física o en la vida cotidiana misma. El uso generalizado de máquinas va en contra de la filosofía del entrenamiento funcional.

---

<sup>2</sup> La información de este apartado fue proporcionada por los miembros del proyecto.

Los programas involucran más al cliente, por lo que resultan más entretenidos y retadores. Esta modalidad, se desarrolla gracias a conceptos científicos e investigaciones, que demuestran sus ventajas ante las antiguas técnicas, que todavía se utilizan en muchos centros de entrenamiento y gimnasios, a pesar de estar basados en deportes específicos (fisicoculturismo) y en metodologías de los años cincuenta y sesenta.

Se puede afirmar que, el entrenamiento funcional, tiende a enfatizar el uso de:

- Bandas de suspensión.
- Bases inestables (bosus).
- Mancuernas.
- Barras y discos.
- Balones medicinales.
- Fitball.
- Ejercicios con pesos libres y con el propio peso corporal.
- Circuitos con obstáculos.
- Sogas para salto.
- Escaleras y cuadriláteros de coordinación, etc.

Seguidamente, se presentan fragmentos de una nota obtenida de Internet sobre el entrenamiento funcional.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Fuente aportada por los profesores de Educación Física: <http://entrenamientofuncional.net/entrenamiento-funcional-para-que-para-quien/>

Según estudios, esta metodología no es una tendencia más, una moda o un nuevo producto de una gran casa fabricante de maquinaria para gimnasios. El entrenamiento funcional consiste en entrenar y desarrollar programas de ejercicio (entrenamiento) utilizando los conceptos de anatomía funcional de manera práctica.

Cuando pensamos en entrenamiento funcional, debemos preguntarnos algunas cosas antes: ¿funcional para quién? ¿Funcional para qué?:

Es de gran importancia no olvidarse de un principio básico: todos los seres humanos tenemos un mismo funcionamiento anatómico y biomecánica. Se debe tener en cuenta que funcionamiento anatómico no es lo mismo que estructura anatómica. La estructura es muy variable entre géneros, edades, tamaños, bio-tipos, etc. Pero la función (anatomía funcional) es igual para todos (al menos de que exista patología). Es decir, al correr o andar en bicicleta no importa si la persona es obesa, alta, pequeña, delgada, de 12 años, una abuelita, deportista de alto rendimiento o un aficionado, todos utilizamos la misma biomecánica para dar la pedaleada o la misma biomecánica para correr o caminar. Por lo tanto, el trabajo de los entrenadores se realiza sobre un único material de trabajo: “el cuerpo humano”.

También será muy diferente si se busca alcanzar un determinado rendimiento deportivo o superar las pruebas físicas de la vida cotidiana. Es por eso que el preguntarse ¿funcional para qué? es muy importante para diseñar un plan de entrenamiento.

## **1- LOS CINCO PRINCIPALES BENEFICIOS DEL ENTRENAMIENTO FUNCIONAL<sup>4</sup>**

Este tipo de entrenamiento, permite convertir las clases tradicionales en sesiones cortas, dinámicas, efectivas y entretenidas. Cualquier persona puede entrenar funcionalmente de acuerdo con sus necesidades y objetivos. De lo que se trata es de poder utilizar los movimientos de la vida diaria adaptados a un programa planificado de entrenamiento.

Los cinco principales beneficios son los siguientes:

1. Mejora la movilidad general, tanto articular como muscular.
2. Al entrenar movimientos, tiene un mayor gasto calórico, lo que favorece a la disminución de grasa.
3. Trabaja músculos secundarios y adyacentes, que trae como beneficio las mejoras de las habilidades motrices: agilidad, coordinación y equilibrio.
4. Al utilizar ejercicios de rotación en la zona media, brinda mejor postura corporal.
5. Es divertido, porque utiliza distintos materiales y movimientos que colaboran al entrenamiento lúdico, y se puede realizar en grupo, favoreciendo así la integración entre los participantes.

---

<sup>4</sup> Fuente: [https://www.clarin.com/buena-vida/fitness/principales-beneficios-entrenamiento-funcional-tips-consejos-ejercicio-fitness\\_0\\_rkJlpRD9Dme.html](https://www.clarin.com/buena-vida/fitness/principales-beneficios-entrenamiento-funcional-tips-consejos-ejercicio-fitness_0_rkJlpRD9Dme.html)

**Figura 1: Gimnasio tradicional con máquinas.**



**Fuente: Imagen extraída de Internet.**

**Figura 2: Gimnasio de entrenamiento funcional moderno.**



**Fuente: Imagen extraída de Internet.**

## **C- VISIÓN DE LOS MIEMBROS DEL PROYECTO**

“Ser un espacio confiable, seguro, agradable y entretenido, para todas las personas que deseen realizar actividad física, a través de clases personalizadas, que prioricen el cuidado de la salud y del estado físico”.

## **D- MISIÓN DE LOS MIEMBROS DEL PROYECTO**

“Satisfacer las necesidades de todas aquellas personas que requieran de un servicio basado en entrenamiento funcional, contribuyendo a mejorar su calidad de vida psico-físico y social”.

## **E- OBJETIVOS GENERALES**

- Llegar a ser una empresa reconocida en el mercado local en el mediano plazo.
- Aumentar las ventas de manera progresiva cada año.
- Alcanzar la fidelidad y lealtad de los clientes, mediante una atención personalizada y responsable.
- Generar, en las personas, una imagen que sea sinónimo de disciplina, esfuerzo y competitividad.
- Desarrollar, cada mes, concursos con premios, donde los usuarios compitan entre sí, y demuestren sus destrezas.

## CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno está compuesto por todas las variables que existen fuera de los límites de la organización, y que pueden afectarla en todo o en parte. En el contexto, se presentan oportunidades y amenazas, que las compañías deben tratar de aprovechar o superar. Por ello, el desafío para toda empresa es: “poder transformar las amenazas en oportunidades”.

Debido a que vivimos en un mundo cada vez más complejo, competitivo e interdependiente, las empresas deben responder rápidamente a los cambios en las condiciones de mercado, reconfigurando, en muchos casos, sus productos, servicios o procesos.<sup>5</sup>

Es necesario lograr una apreciación cuidadosa, de las tendencias presentes en el medio externo, para poder comprender, tanto, el atractivo de la industria en la cual se desarrollará el negocio, como así también, el impacto que tendrá en el establecimiento de estrategias y políticas.

En el entorno se puede establecer una división, dependiendo de la cercanía y de la capacidad de influencia, que tiene la empresa, sobre el contexto. Por ello, se puede diferenciar entre “macroentorno” y “microentorno”.

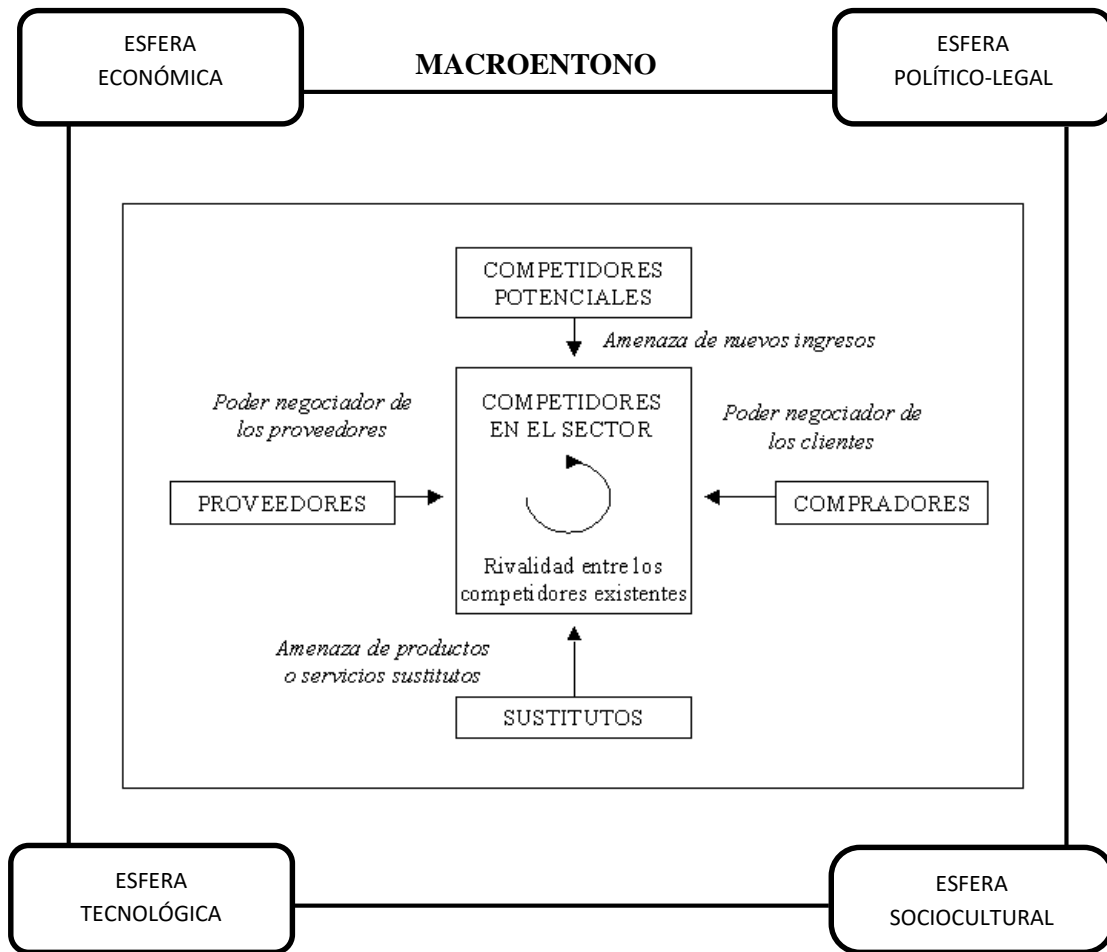
En la siguiente figura, se representan las principales variables que se tendrán presentes en el análisis del micro y macroentorno:

---

<sup>5</sup> Fuente: Apuntes de clase, Cátedra “Análisis Organizacional”, Profesora María Lamattina de Ferrari.



**Figura 3: Macroentorno y Microentorno de una organización.**



**Fuente:** Elaboración propia

## A- ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno es el término utilizado para englobar a todas aquellas variables, externas y no controlables, que afectan indirectamente a la actividad empresarial. Estas variables, generalmente, no sólo afectan a la institución, sino también al conjunto de la sociedad y sus actividades.

Es esencial realizar un buen análisis del macroentorno, ya que la empresa, al conocer en qué situación se desenvuelve su actividad, podrá protegerse de aquellas cuestiones que pueden resultar dañinas, y aprovechar aquellas oportunidades que le permitan incrementar las ventas.

El contexto general de la organización está compuesto por factores políticos y legales, económicos, sociales, tecnológicos, etc. A diferencia de los factores que conforman el microentorno, los factores del macroentorno, teóricamente, no guardan una relación de causa-efecto con la actividad empresarial. Son genéricos y existen con independencia de la compañía en el mercado.

Para el estudio del macroentorno se utilizará el análisis PEST y el Diagrama del Perfil del Atractivo del Sector.<sup>6</sup>

## **1- ANÁLISIS PEST**

El análisis PEST identifica los factores del contexto general, que pueden afectar a la empresa, y que son significativos para el desarrollo de un negocio. Básicamente, consiste en evaluar los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del ambiente.

Es una herramienta estratégica que permite conocer el crecimiento o declive de un mercado para ver si es adecuado o no entrar en él.

---

<sup>6</sup> Fuente: Para el siguiente apartado se utilizan los conceptos de apuntes de clase de la Cátedra “Estrategias de Negocios”, Profesor Hugo Ocaña.

Las variables a considerar dentro de cada esfera se exponen en el siguiente cuadro:

**Tabla 1: Análisis PEST.**

ESFERA POLÍTICA	ESFERA ECONÓMICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Legislación actual donde reside el mercado local</li> <li>○ Legislación futura</li> <li>○ Políticas de comercio exterior</li> <li>○ Procesos y entidades regulatorias</li> <li>○ Estabilidad institucional</li> <li>○ Posibles cambios de gobierno</li> <li>○ Políticas de distribución de la riqueza</li> <li>○ Política de ingresos</li> <li>○ Leyes proteccionistas o subsidios</li> <li>○ Financiamiento e iniciativas</li> <li>○ Grupos de presión</li> <li>○ Legislación y protección ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Situación económica local</li> <li>○ Tendencias en la economía local</li> <li>○ Economía y tendencias en otros países</li> <li>○ Tipo de cambio</li> <li>○ Tasas de interés</li> <li>○ Tasa de inflación</li> <li>○ Ingreso per cápita</li> <li>○ Nivel de salarios</li> <li>○ Impuestos nacionales y provinciales</li> <li>○ Impuestos específicos de los productos y servicios</li> <li>○ Evasión fiscal</li> <li>○ Indemnizaciones por despido</li> <li>○ Estacionalidad y asuntos climáticos</li> <li>○ Rutas del mercado y tendencias de distribución</li> <li>○ Motivadores de los clientes/usuarios</li> </ul>
ESFERA SOCIAL	ESFERA TECNOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cambios en las costumbres o en los hábitos</li> <li>○ Crecimiento demográfico</li> <li>○ Opinión y actitud del consumidor</li> <li>○ Punto de vista de los medios</li> <li>○ Cambios en las leyes que afecten factores sociales</li> <li>○ Patrones de compra del consumidor</li> <li>○ Moda y modelos a seguir</li> <li>○ Vida sana</li> <li>○ Educación</li> <li>○ Vivienda</li> <li>○ Tendencias de compra</li> <li>○ Factores étnicos y religiosos</li> <li>○ Publicidad y relaciones públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollos tecnológicos competitivos</li> <li>○ Potencial de innovación</li> <li>○ Financiamiento para investigación</li> <li>○ Modificación en los procesos</li> <li>○ Cambios en los productos</li> <li>○ Cambios en la distribución</li> <li>○ Tecnologías y soluciones sustitutivas</li> <li>○ Información y comunicación</li> <li>○ Cambios en la tecnología de clientes y proveedores</li> <li>○ Leyes sobre tecnología</li> <li>○ Acceso a la tecnología, patentes y marcas</li> <li>○ Asuntos de propiedad intelectual</li> </ul>

**Fuente:** Información sitio Web <https://mercadosunidos.wordpress.com/tag/pest/>

A continuación, se exponen las variables consideradas, al momento de evaluar la conveniencia o no de desarrollar el proyecto de inversión bajo análisis.

### **1.1- ESFERA POLÍTICO-LEGAL**

En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina (con 48,24% de los votos), mientras que Mauricio Macri —que fue presidente entre 2015 y 2019 y que se presentaba para una reelección— perdió con 40,28% de los votos. Las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones por la situación económica del país. Fernández nombró como vicepresidenta a Cristina Kirchner, expresidenta de Argentina (2007-2015), cuya presencia debió ayudarlo a ganar la elección presidencial. Esta votación tiene grandes consecuencias. Argentina, tercera mayor economía de América Latina, estuvo sumida en una recesión por gran parte del año pasado. Fernández deberá intentar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción.

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica —con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año—. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 2,2% (en comparación con 2,5% en 2018). Se prevé que la economía de Argentina, la segunda mayor de Sudamérica, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020. Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda crecientes, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Sin embargo, la causa profunda fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar a medida que el antiguo presidente Mauricio Macri perdía credibilidad. No obstante, el nuevo presidente electo

Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. Existe una preocupación general en el mercado argentino de que Fernández vaya contra la postura pro-mercado de Macri. Además, según las previsiones actualizadas del FMI del 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -5,7% en 2020, y que repunte a 4,4% en 2021, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia.<sup>7</sup>

Si bien como aclaré al comienzo que el trabajo se finalizó antes de la aparición de la pandemia por COVID-19, se puede

Se puede observar que el Ministerio de Producción de la Nación, en su página de Internet, <https://www.argentina.gob.ar/produccion>, presenta herramientas y soluciones que pueden ayudar, a las pequeñas y medianas empresas, a crecer. En dicho sitio Web, se exhiben capacitaciones disponibles, préstamos a tasas bonificadas y garantías a las que se puede acceder, guía de trámites a realizar y asistencia técnica que necesitan todas aquellas personas que deseen instalar un nuevo negocio. En el marco del presente proyecto de inversión, es de extrema utilidad la información que brinda el Ministerio de Producción.

Luego de haber señalado características del entorno político a nivel nacional, a continuación, se exponen fragmentos de un artículo que indica lo que ocurre con la legislación y

---

<sup>7</sup> Fuente: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

controles que realiza el gobierno en los gimnasios de nuestra provincia cuando estos están funcionando para el público:<sup>8</sup>

*El área de Control y Fiscalización de Gimnasios de la Subsecretaría de Deportes realiza visitas regulares a establecimientos de todos los departamentos.*

*En nuestra provincia hay unos 200 gimnasios que están registrados y cuentan con todos los requisitos establecidos por la Ley n° 6457, que es la que regula las condiciones en las que se encuentra un gimnasio deportivo.*

*La fiscalización de estos lugares está a cargo de la cartera de Deportes, que visita periódicamente los establecimientos habilitados, haciendo cumplir esta ley.*

*En cuanto al procedimiento, los supervisores controlan los gimnasios periódicamente y solicitan que cuenten con la correspondiente constancia de habilitación municipal; póliza de seguro vigente; constancia de inscripción del gimnasio, que cuente con un director técnico matriculado, que debe ser profesor o licenciado en Educación Física. Las matriculaciones de los profesionales se realizan en el Colegio de Profesionales de Educación Física, con sede en el Gimnasio N° 3 de Capital. Además, certificado médico del director técnico, del staff y de todos los clientes. También es requisito indispensable que el director técnico esté presente en el lugar.*

---

<sup>8</sup> Fuente: <http://www.prensa.mendoza.gov.ar/deportes-fiscaliza-y-supervisa-gimnasios-de-toda-la-provincia-2/>

*Aquellos gimnasios que no cumplan con los requisitos, pueden ser sancionados, teniendo en cuenta la gravedad de la falta, de la siguiente manera:*

- Con un apercibimiento.*
- Pérdida de los beneficios previstos por esta ley.*
- Multa de \$500 a \$10.000.*
- Inhabilitación de 6 meses a 2 años o definitiva.*
- Clausura de 6 meses a 2 años o definitiva.*

*La inscripción acredita que el gimnasio tiene condiciones de seguridad, higiene y seguros, garantizando de esta manera que la integridad física de las personas que asisten regularmente está cubierta ante cualquier imprevisto, como también la responsabilidad civil al tener que responder ante un daño.*

*También pueden hacerse denuncias de gimnasio que no estén en regla enviando un correo electrónico a supervisión: [gimnasios@mendoza.gov.ar](mailto:gimnasios@mendoza.gov.ar).*

Es importante aclarar que el presente trabajo se realizó antes de la aparición de la pandemia por COVID-19, sin embargo, se puede decir que la presencia de este virus es una realidad que llegó para quedarse por un largo tiempo y que ha afectado significativamente la manera de vivir, y para los políticos la forma de gobernar. Analizando los datos a nivel mundial, se puede afirmar que los países que ignoraron la pandemia, priorizando la apertura de mercados y fronteras, han tenido pésimos resultados en cuanto a contagios y víctimas fatales. Pero también hay que tener presente que, si la economía no funciona la gente no tiene ingresos para vivir. Es por ello, que las

decisiones a nivel gobierno son tan complejas, y se debe tratar de lograr un equilibrio entre la economía y la salud de todo el pueblo de una nación.

## **1.2- ESFERA ECONÓMICA**

El análisis de los factores económicos, que afectan a un país en general, y a una empresa particularmente, es de extrema importancia, ya que le permite a la organización, tomar medidas estratégicas para protegerse de los cambios que se producen en el exterior, y que pueden afectarla en todo o en parte.

El presidente electo Fernández sólo ha señalado líneas vagas de su política económica, pero se puede afirmar que se centrará en renegociar la deuda, controlar la inflación y reactivar el crecimiento estimulando el consumo interno.

La inflación supera 50%, y el peso se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo. Según el FMI, la tasa de inflación aumentó de 34,3% en 2018 a 53,5% en 2019. La relación de la deuda al PIB casi se duplicó durante el mandato de Macri, llegando a 93% —el nivel más alto desde 2004—, y existe una gran incertidumbre con respecto a la capacidad de Argentina para pagar la deuda.

En 2019, la tasa de desempleo en Argentina fue de 9,8%, y el FMI prevé que esta tendencia se vea ligeramente afectada por el impacto económico negativo de la pandemia de COVID-19. Actualmente, se estima que la tasa aumente a 10,9% en 2020, y que permanezca estable en 10,1% en 2021. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de



pobreza y desempleo, y se calcula que cerca de la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Además, el país está dividido entre autoridades centrales y descentralizadas, que se afrontan en torno a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza. La red de infraestructura requiere una mayor inversión, ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales.

El FMI tiene mala reputación en Argentina, ya que buena parte de la población todavía lo responsabiliza por las políticas que llevaron al colapso de su economía en 2001-2002, que arrojó a millones de ciudadanos a la pobreza. Miles en el país han protestado recientemente en contra de dicho organismo.<sup>9</sup>

Luego de haber analizado la situación macroeconómica de nuestro país, a continuación, se presentan fragmentos de un artículo publicado en 2016 relacionado al mundo de los gimnasios en nuestro país.

***“EL NEGOCIO DE LOS GIMNASIOS CRECE Y EMBOLSA MILLONES”<sup>10</sup>***

*Según una noticia publicada en el diario “La Nación”, el negocio de los gimnasios crece y embolsa millones. La vida sana le gana la batalla al sedentarismo y alimenta el músculo de un negocio que aumenta en la Argentina cada año: la industria de los gimnasios ya cuenta con 7900 establecimientos en todo el país, al que asisten 2,8 millones de personas*

---

<sup>9</sup> Fuente: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=2635>

<sup>10</sup> Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/1923161-el-negocio-de-los-gimnasios-crece-y-embolsa-millones>

*(6,4% de la población) y que arrojan una facturación de \$ 13.400 millones por año. Es un sector que crece a un ritmo de 5% anual.*

*Estos datos surgen de una encuesta elaborada por Mercado Fitness, una comunidad de negocios y capacitación para la industria de los gimnasios. En línea con la visión optimista que surge de este análisis, el 70% de los empresarios consultados señalaron que tienen planificado invertir en capacitación, equipamientos e instalaciones en el mediano plazo.*

*Guillermo Vélez, director de Mercado Fitness, cree que, en el contexto de otras industrias locales, la de los gimnasios está de bien a muy bien. "Nuestro sector en todo el mundo ha demostrado ser resiliente a las crisis. Por ejemplo, la crisis de 2001/2002 fue un momento muy bueno para nosotros. Esto es atribuible a cambios en las motivaciones de consumo", comenta el especialista.*

*Guillermo Napp, dueño de Napp Fitness Club, con dos establecimientos ubicados en Belgrano y Núñez, dice que el negocio está pasando por un buen momento, porque el mercado está positivo y hay más demanda que oferta. "Quizá la oferta no está viendo esta oportunidad, por falta de información o de preparación. En general, julio es un mes bajo, pero este año la gente está utilizando el servicio más de lo común", afirma el empresario.*

*"Hay una oferta bastante variada y muy informal en muchos aspectos. Por el lado de la demanda, cada vez hay más conciencia de la utilidad de la actividad física para la salud y la incorpora como parte de su rutina de vida".*

*En tanto, Matías Hernández Otaño, gerente de Marketing de SportClub, dice que hoy el desafío es grande, la tecnología juega un papel clave en la nueva forma de entrenar. "Un nuevo segmento de público se incorporó a la vida saludable, los millenials, y es importante entender cómo piensan, cómo sienten y en nuestro caso cómo quieren y se ven entrenando. Todo esto, claro, sin descuidar a nuestro público tradicional que nos llevó a dónde estamos. La clave está en entender cómo los gimnasios nos estamos adaptando a este contexto y qué hacemos al respecto", señala el ejecutivo.*

*Vélez explica que en los últimos 15 años ha cambiado la manera en que oscila la demanda. "Antes había picos mucho más pronunciados en septiembre y octubre, mientras que ahora las inscripciones se dan de forma más plana durante todo el año", señala.*

*Entre las mayores dificultades que afrontan los gimnasios de todo el país en la actualidad, la mayoría concuerda en señalar el aumento de los costos operativos en el último año (48,3% en gimnasios de 1001 a 2000 metros cuadrados y 47,8% en centros con más de 2000 metros cuadrados). La mención sobre los precios de equipamientos es más frecuente entre los gimnasios más pequeños: 28,7% en centros con menos de 200 metros cuadrados y sólo 8,7% en los de más de 2000 metros cuadrados.*

**Aumento de costos:**

*"Sin duda que el valor locativo aumenta exponencialmente. También podemos hablar del incremento de los sueldos y de los servicios, como Alumbrado Barrido y Limpieza (ABL),*

*electricidad, gas, agua y expensas", remarca Napp. "Ante esta situación, nos vemos en la obligación de aumentar las cuotas de la forma más amigable posible, porque ya sabemos que la gente está bastante castigada", acota.*

*"Al aumento de costos fijos y el precio de equipamientos, hay que sumar la presión impositiva que afrontan por lo menos los gimnasios que operan dentro de la formalidad", dice Vélez. "Es por eso que va tomando cada vez más fuerza en el sector el reclamo de un régimen tributario especial, en virtud de que los gimnasios son agentes de salud", agrega.*

*Con respecto a los precios para los asociados, en abril de 2014 la cuota mensual de un gimnasio en la Argentina costaba \$ 250; mientras que hoy la media del país es de \$ 400 (igual que en Gran Buenos Aires y el interior), mientras que en la ciudad de Buenos Aires es de \$ 550. "En dos años, el precio de las mensualidades de gimnasios subió un 60%", precisa Vélez.*

Analizando la información de dicha nota, se puede decir que existen beneficios para aprovechar y situaciones desfavorables que sortear. Por un lado, se busca aprovechar el auge que existe en el cuidado de la salud, y por el otro, se trata de que el creciente aumento que se produce en los costos fijos y variables, no se traslade de manera significativa a las cuotas mensuales que abonan los clientes.

### 1.3- ESFERA SOCIAL

Los factores sociales tienen una importante influencia en la idea de negocio que se analiza en el presente trabajo de investigación. Se es consciente que la presencia del COVID-19 ha llevado a que los locales deportivos tengan que cerrar sus puertas por un tiempo, por la peligrosidad del contagio. Sin embargo, tomando los recaudos necesarios de higiene y desinfección de los materiales estos lugares podrían funcionar sin problema.

El aumento de la preocupación por el aspecto físico y la salud han disparado la demanda de empresas de servicios deportivos. Esta situación, lleva a que este tipo de establecimientos se pongan de moda, e impliquen un buen negocio en el cual invertir. Poner en pie un gimnasio, es hoy una de las opciones con más expectativas de futuro para el pequeño y mediano empresario, siempre que se tenga presente a la competencia y la importancia de fidelizar a los clientes. ¿Y el futuro? Todo apunta a que el número de deportistas irá incrementándose, porque la vida sedentaria hace que acudamos cada vez más al gimnasio a mover el cuerpo.<sup>11</sup>

Se puede decir que los gimnasios son los más elegidos, al momento de buscar la manera más rápida de bajar de peso. Esto se hace bastante evidente cuando se va acercando el verano, ya que las personas tienden a frecuentarlos aún más, con el objeto de lograr “el peso ideal o la figura ideal”. Cabe aclarar que este tipo de individuos se los conoce como “golondrinas”, debido a que son quienes sólo hacen ejercicio durante los meses de noviembre a marzo de cada año. Son los que se preparan para el verano, los que quieren bajar de peso para que la malla y la

---

<sup>11</sup> Fuente: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-gimnasio>

ropa ajustada quede mejor. La sociedad, muchas veces, nos impone un modelo de “cuerpo perfecto”, el cual todos quisiéramos tener para sentirnos aceptados dentro de ese mundo superficial.

Existen muchas personas que eligen los gimnasios buscando ayuda profesional, con el fin principal de mejorar su salud, es decir, aquellas que sufren de obesidad, hipertensión, diabetes, etc. Además, se presentan variados casos de personas que visitan los gimnasios, persiguiendo no sólo realizar actividad física, sino también, alcanzar diversos beneficios psicológicos. Entre ellos, se pueden mencionar: conocer gente, huir de casa, sentirse más ágil, conseguir mejor figura, lucir vestimenta, sentirse miembro de un grupo, seguir la moda, volverse a sentir joven, etc.

En cuanto al status social, si bien a los gimnasios pueden recurrir personas de diversos estratos sociales, la realidad demuestra que, a mayor status social, mayor práctica deportiva se percibe.

Es muy importante no perder de vista el aspecto humano, con el fin de crear y mantener políticas de fidelización, haciendo que el cliente se sienta feliz y ofreciéndole lo que demanda, más aún cuando es un cliente habitual. El aburrimiento, es una de las “bestias de los gimnasios”, que ven cómo va mermando su número de socios a medida que va transcurriendo el año. Si se logra gestionar esta situación correctamente, el cliente no sólo regresará, sino que también ayudará a la expansión comercial del local, gracias al “boca en boca”.

## 1.4- ESFERA TECNOLÓGICA

En los gimnasios, se puede observar la importancia que ha tenido la innovación y la tecnología para atraer y fidelizar clientes. El desarrollo de nuevas maquinarias, materiales e implementos deportivos, tales como; balones medicinales, escaleras y cuadriláteros de coordinación, tablas de equilibrio, circuitos con obstáculos, etc., captan cada vez más la atención de los usuarios, quienes están cansados de que en este tipo de lugares se les ofrezca siempre lo mismo. Dichos materiales permiten desarrollar diversos y nuevos ejercicios físicos, que resultan entretenidos y sumamente útiles para los usuarios de un gimnasio.

Existen nuevas tendencias físicas en cuanto al cuidado físico que se van observando a través del tiempo, y que representan una alternativa importante para todas aquellas personas que buscan algo innovador, es decir, para quienes buscan disminuir tiempo y esfuerzo, y generar cambios significativos en el corto plazo.

La cuarentena y la incertidumbre afecta la psiquis de cada uno de nosotros, y sabemos que el entrenamiento diario y la liberación de endorfinas ayuda a reducir el stress que genera este momento. El encierro en las casas hace que el mundo virtual sea la forma de llegar a todos. Por eso desde los gimnasios se han planeado clases personalizadas a distancia. Por un lado, nació la oportunidad de conocer y experimentar el universo on line. Si bien era un fenómeno que se estaba vislumbrando la pandemia fue una especie de atajo que encontró el futuro del fitness para adelantarse rápidamente. Esta situación hizo mucho más por la transformación digital que

cualquier otro esfuerzo que hayan hecho las empresas antes. En ese sentido, estamos trabajando activamente para tener socios y socias en lugares donde no llegamos físicamente.<sup>12</sup>

## **2- DIAGRAMA DEL PERFIL DEL ATRACTIVO DEL SECTOR**

Con el fin de establecer el perfil del atractivo del sector, se deben identificar los factores externos que pueden resultar críticos para la organización bajo análisis, y que producen un impacto en el sector. Permite detectar los componentes del sector que afectan favorablemente a la empresa, que representan oportunidades, como así también, aquellos que constituyen adversidades o amenazas.

Por medio de esta herramienta de estudio, los factores del macroentorno relevantes de este sector se organizan en una tabla, y se califican en un continuo que contiene dos extremos. La escala utilizada es la siguiente:

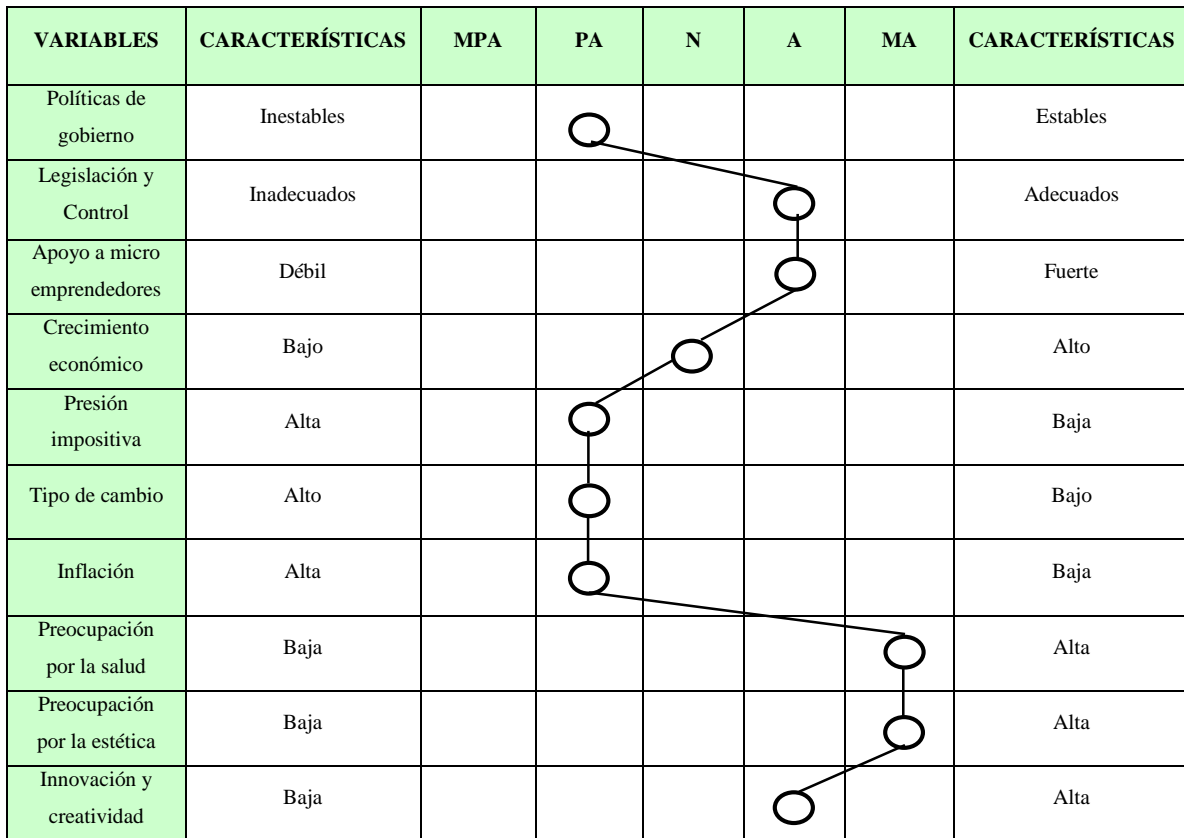
- MPA: Muy poco atractivo (1)
- PA: Poco atractivo (2)
- N: Neutral (3)
- A: Atractivo (4)
- MA: Muy atractivo (5)

---

<sup>12</sup> Fuente: <https://www.infobae.com/sociedad/2020/04/21/los-gimnasios-frente-a-la-pandemia-necesitamos-que-el-estado-articule-medidas-de-salvataje/>



**Tabla 2: Diagrama del perfil del atractivo del macroentorno.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Luego de analizar el diagrama, se concluye que existen factores de la realidad del país que afectan al sector. Principalmente, se puede mencionar: la inestabilidad en las políticas de gobierno, la fuerte presión impositiva (con el fin de reducir el déficit fiscal), el crecimiento en el tipo de cambio, dando lugar a una importante devaluación de nuestra moneda nacional, y la elevada y tan conocida inflación. Sin embargo, este sector puede beneficiarse por el apoyo que está brindando el gobierno a todos aquellos pequeños emprendedores que desean lanzar nuevos negocios. Además, se puede sacar provecho por la preocupación que existe, cada vez más, por la salud y la estética, junto con una mayor innovación y creatividad en materiales y ejercicios físicos.

Del diagrama del perfil del atractivo del sector se obtuvo el siguiente resultado: 3,3. Dicha calificación implica que el sector bajo análisis presenta un atractivo intermedio, que se encuentra en el continuo entre neutral y atractivo.

## **B- ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

La selección de la posición competitiva deseada de un negocio, requiere de la evaluación de la industria en la que se encuentra inserto. Para lograr esta tarea, debemos comprender los factores fundamentales que influyen en las perspectivas de rentabilidad a largo plazo, porque este indicador recoge una medida general del atractivo de una industria.

En esta sección, se analizan las fuerzas que afectan directamente a la organización y que, al mismo tiempo, pueden recibir una influencia de la misma. Para ello, se utiliza el “Modelo de las cinco fuerzas” propuesto por Michael E. Porter (1984).

### **1- MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

El modelo, esencialmente, postula que hay cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria: intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de

inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria.<sup>13</sup>

A continuación, se muestra la composición de las cinco fuerzas, que propone Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva”, para el caso bajo análisis:

### **1.1- RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como: la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o en la garantía, etc. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión de otros o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan:

- ✓ Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- ✓ Crecimiento lento en el sector industrial.
- ✓ Costos fijos elevados o de almacenamiento.
- ✓ Falta de diferenciación o costos cambiantes.

---

<sup>13</sup> Fuente: Hax y Majluf, Gestión de empresa con una visión estratégica – 2004 – Capítulo 5

- ✓ Incrementos importantes en la capacidad.
- ✓ Competidores diversos.
- ✓ Intereses estratégicos elevados.
- ✓ Fuertes barreras de salida.

A continuación, se detallan los factores que afectan, específicamente, al sector que se viene analizando:

“Competidores existentes” son todos aquellos gimnasios, que se encuentran dentro del área de influencia, y que ofrecen servicios basados en un entrenamiento de tipo funcional, como así también, los gimnasios tradicionales con máquinas de carga guiada. Muchos de ellos poseen condiciones estructurales similares, en cuanto a recursos y materiales utilizados. También, se pueden observar competidores indirectos, más alejados de la zona de influencia donde se pretende instalar el local, ubicados en áreas de mayor circulación, como lo es el centro de la Ciudad de Mendoza.

En la actualidad, se puede percibir un crecimiento en la cantidad de gimnasios que existen en nuestra provincia. Esta situación se ha originado, básicamente, por la mayor preocupación e interés, que existe en la población, por el cuidado de la salud y del cuerpo.

Habiendo realizado una investigación por la zona donde se pretende instalar el local, se pudo establecer que, la competencia es alta. Se utilizó la observación directa, búsqueda en sitios web e indagaciones en distintos centros de entrenamiento para la recopilación de datos. A partir

de la información obtenida se muestra en el ANEXO 1, una tabla con los posibles competidores tanto de Las Heras como de la Ciudad de Mendoza.

El crecimiento del sector es lento, lo cual origina que los competidores deban luchar entre sí, para obtener una mayor participación en el mercado, atrayendo a los clientes de otras empresas. Si bien aparecen nuevas disciplinas para realizar actividad física, las mismas, no originan una marcada evolución en la industria fitness. Todo esto, lleva a que la rivalidad entre competidores sea cada vez mayor.

Con respecto a la diferenciación del producto, se puede establecer que la mayoría de los usuarios de un gimnasio, los suelen catalogar a todos de una misma manera, sin diferenciar a unos de otros, en cuanto a métodos, estrategias, rutinas y actividades desarrolladas. Esto implica que no perciben diferencias entre un lugar y otro, lo cual incrementa la rivalidad entre los locales, quienes tratan de atraer clientes o mantener a los actuales. En este caso, se puede ver que la elección del cliente va a depender más del precio y del servicio ofrecido. Sin embargo, a pesar de tener presente esta realidad, se puede lograr la tan preciada diferenciación, y que sea reconocida por los clientes, por medio de clases más personalizadas, entretenidas y distintas unas de otras.

Para este caso concreto, al existir barreras de salida bajas, la intensidad en la rivalidad de los competidores es menor. Dicho factor, permite que los competidores puedan abandonar el negocio con cierta facilidad, y la razón de ello es porque:

- No existen activos altamente especializados que luego sean difíciles de vender.

- Los costos fijos de salida no son elevados, ya que no se deberán afrontar altos costos laborales por indemnizaciones, debido a que es un local nuevo.
- No existe aún una barrera de tipo emocional, que impida cerrar el local en el supuesto caso que los números no sean los mejores.

## **1.2- AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES**

Según Michael Porter, la formulación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Existen diversos factores que actúan como barreras para el ingreso:

- ✓ Economías de escala.
- ✓ Diferenciación del producto.
- ✓ Requisitos de capital.
- ✓ Costos cambiantes.
- ✓ Acceso a los canales de distribución.

- ✓ Desventajas en costos independientes en las economías de escala.
- ✓ Política gubernamental.

Respecto al sector analizado, se puede decir que, los requisitos de capital serían elevados y, por ende, las barreras para el ingreso de nuevos competidores serían altas, si se pretendiera instalar un gimnasio con maquinarias modernas, herramientas de trabajo sofisticadas, con un espacio físico demasiado amplio para que el usuario se sienta completamente cómodo, con duchas para higienizarse después de las clases, etc. Pero esta situación no ha sido contemplada para la instalación del gimnasio del trabajo de investigación, ya que no se busca tener máquinas de peso guiado, sino que sólo se incorporarán equipos y materiales útiles para realizar entrenamiento funcional, los cuales son relativamente más económicos y más fáciles de adquirir. Cabe aclarar, que se apunta, principalmente, a la calidad de los ejercicios que se puedan desarrollar con dichos elementos. En este sentido, se dice que las barreras para el ingreso son bajas, lo cual aumenta la amenaza de ingreso de nuevos competidores.

En relación al punto anterior, se puede mencionar que existen profesionales que se sitúan en espacios públicos, como parques o plazas, y dan clases de entrenamiento funcional a un grupo de personas que contratan dicho servicio. En este sentido se puede observar que el requisito de capital es mínimo, ya que no paga impuestos, ni gastos de alquiler por el uso de un local, lo cual aumenta el ingreso de nuevos competidores.

La diferenciación del producto, se refiere a la lealtad que han logrado las empresas que ya se encuentran en el sector, gracias a los servicios ofrecidos. Con respecto a la industria analizada,

no es común percibir la fidelidad de los clientes y la identificación de la marca, ya que muchos de estos gimnasios son nuevos, y varían su clientela de acuerdo a la época del año, sobre todo cuando llega el verano y dependiendo, también, de la cercanía geográfica. También se observa que, varios de los nuevos competidores que ingresan al mercado, ofrecen estrategias diferentes, más innovadoras y entretenidas, con una cultura enfocada en mejorar el servicio al cliente, lo cual termina por convencerlo de visitar el nuevo gimnasio, y abandonar al que asistía. Por todo esto, la diferenciación del producto (en este caso el servicio) de nuevos competidores debe ser muy tenida en cuenta, contrarrestándola con una buena fidelización del cliente.

Un aspecto que representa una barrera de ingreso alta es la política gubernamental, ya que el gobierno de la provincia de Mendoza ha reforzado los controles a gimnasios, por medio de la Subsecretaría de Deportes, con el objeto de verificar si cuentan con habilitación municipal, póliza de seguro, constancia de inscripción y si tienen un director técnico matriculado. El fin principal es garantizar la integridad de las personas que asisten a este tipo de establecimientos.

### **1.3- PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La identificación de los productos sustitutos, es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

Los artículos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.



Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- ✓ Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial.
- ✓ Los productos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

En relación al gimnasio basado en entrenamiento funcional, se señala que cualquier tipo de “actividad física”, que pretenda mejorar la salud y la estética, y que se pueda realizar, tanto en instalaciones abiertas como cerradas, de titularidad pública o privada, implica un posible producto sustituto para el local bajo análisis. Cabe destacar, que los principales sustitutos se relacionan con aquellos locales que realizan clases de Pilates, yoga, diversos tipos de danzas, jumping, acrobacia, disciplinas deportivas, entre otras.

Se puede afirmar que, también existen los “running teams”, que son grupos de corredores que se entrenan en lugares abiertos, con un personal trainer a cargo. Esta disciplina busca que, tanto corredores avanzados como principiantes, logren sus objetivos propuestos, ya sea en carreras en la calle, maratones, carreras de aventura o triatlones.

Esta información indica que, si no se logra una buena lealtad y fidelidad con el cliente, es fácil perderlo, ya que tiene infinidad de opciones para realizar actividad física. Por esta razón, lo que se busca con el entrenamiento funcional es, principalmente, centralizarse en los objetivos que persigue el usuario, brindándole toda la atención y el conocimiento necesario. Si se logra este

objetivo, se puede afirmar que, la existencia de productos sustitutos no representaría un problema para este gimnasio.

#### **1.4- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios, y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Un grupo de compradores es poderoso, si se dan las siguientes circunstancias:

- ✓ Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- ✓ Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- ✓ Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- ✓ Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- ✓ Devenga bajas utilidades.
- ✓ Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
- ✓ El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- ✓ El comprador tiene información total.

Se observa que si bien, la cuota que cada usuario abona individualmente no es significativa en relación al total de cuotas cobradas por la empresa (lo cual implicaría un bajo poder de negociación), si se puede afirmar que en su conjunto afectan la rentabilidad del sector, llevando en muchas situaciones a que se tengan que bajar los precios. Sin embargo, en este ítem cada cliente, individualmente, tendría un bajo poder de negociación.

En cuanto al proyecto bajo análisis se establece que, en general, los usuarios de un gimnasio, tienen bastante poder de negociación, ya que es fácil que encuentren otros servicios y opciones similares que cumplan con sus metas, relacionadas al cuidado de la salud y la estética. Esto implica que los productos sustitutos son variados y están al alcance de cualquiera de las personas. Además, se puede decir que, concurrir a un gimnasio, no es un gasto de primera necesidad, y ante épocas de crisis, es muy probable que dicho egreso monetario sea recortado por los clientes y dejen de asistir al mismo.

Los compradores, y en este caso concreto, los usuarios del servicio, enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor, lo cual incrementa su poder de negociación. Tal como se pudo observar en la zona donde se pretende instalar el gimnasio, las personas cuentan con diferentes opciones para realizar actividad física, que van desde espacios públicos para entrenarse con algún profesional, hasta lugares donde se practican distintas disciplinas como por ejemplo zumba o Pilates.

El poder de negociación de los compradores, también aumenta, cuando cuentan con una información completa del sector. Ante este aspecto, se puede afirmar que las personas pueden

conocer las cuotas que se cobran en los distintos sitios, las promociones que existen, la calidad y personalización de las clases en las diversas disciplinas, los ejercicios y actividades propuestas, etc. Todo esto, ha ido creciendo con los años, gracias a la difusión que permiten las redes sociales y distintos sitios web, donde es posible investigar y obtener mayor información.

Con respecto a lo mencionado en el párrafo precedente, se puede decir que, más allá de la información que pueden obtener los usuarios, es la experiencia vivida y la atención personalizada que perciban en el lugar, lo que marcará la diferencia, y disminuirá su poder, si la misma es positiva.

### **1.5- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Un grupo de proveedores es poderoso, si se dan las siguientes circunstancias:

- ✓ Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- ✓ Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- ✓ Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor.
- ✓ Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.

- ✓ Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieran costos por cambio de proveedor.
- ✓ Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

Aplicando estos conceptos al proyecto de inversión se establece que, al ser una empresa de servicios, no existe un proceso productivo concreto, por lo que los proveedores, sólo, se encargarán de suministrar los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de las clases, al inicio de las actividades y, posteriormente, se irá incrementando la cantidad o se incorporarán nuevos elementos, lo cual no se produce de manera constante. Es por esta situación, que su poder de negociación es bajo.

El poder de los proveedores no es alto, ya que existe mucha competencia entre ellos y, además, existen diversas opciones para cualquier empresa, de acceder a los productos que necesitan. Cabe aclarar, que constantemente se van fabricando nuevos e innovadores materiales, a los que se les puede dar diversos usos en el gimnasio y, por esta razón, se tratará de estar actualizado, para utilizar lo mejor en las rutinas.

## **2- CONCLUSIONES**

Luego de haber analizado las cinco fuerzas de Michael Porter, se muestra a través de la siguiente tabla, el atractivo de esta industria, para poder sacar las conclusiones correspondientes. Para ello, se utilizará la escala que se detalla a continuación:

- MPA: Muy poco atractivo (1).
- PA: Poco atractivo (2).
- N: Neutral (3).
- A: Atractivo (4).
- MA: Muy atractivo (5).

**Tabla 3: Diagrama del perfil del atractivo del microentorno.**

FUERZAS	VARIABLES	MPA	PA	N	A	MA	VALOR
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>	Cantidad de gimnasios		X				2
	Crecimiento lento del sector			X			3
	Diferenciación del producto				X		4
	Barreras de salida					X	5
<b>AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	Requisitos de capital		X				2
	Diferenciación del producto			X			3
	Política gubernamental				X		4
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	Cantidad de productos sustitutos		X				2
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</b>	Compran grandes volúmenes					X	5
	Acceder a productos similares		X				2
	Costos por cambiar de proveedor		X				2
	Acceso a la información			X			3
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	Competencia entre proveedores					X	5
	Ofrecen productos similares				X		4
<b>PROMEDIO DE LAS VARIABLES DEL MICROENTORNO</b>							<b>3,28</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Debido a que el resultado promedio obtenido en la precedente tabla es de 3,28, se puede decir que el ingreso a la industria analizada se encuentra entre neutral y atractivo. Es por ello que se decidirá el ingreso al sector industrial, ya que se lo considera equilibrado, donde hay presencia de amenazas, pero también se pueden aprovechar las oportunidades. Lo más importante para lograr este último punto es: desarrollar la fidelidad de los usuarios, haciendo que, cada vez que se les presente la posibilidad de cambiar, elijan nuevamente a la empresa y se queden en ella, debido a que perciben un lugar donde se los cuida y se los ayuda a alcanzar lo que vienen a buscar.

## **CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Es importante que la empresa defina, y tenga en claro, dónde y con quién competirá realmente, identifique oportunidades de negocio, detecte elementos en los que pueda diferenciarse y prevea la reacción de sus competidores. Para ello, se tuvo presente tanto, la competencia directa como indirecta, ya que ambas pueden quitarnos potenciales usuarios del servicio.

De acuerdo al conocimiento brindado por los profesores de educación física de este proyecto, hace un tiempo, se viene observando un aumento en la cantidad de empresas y micro-empresarios que participan en este tipo de rubro, dando lugar a una mayor intensidad de la competencia, lo cual afecta indiscutiblemente la rentabilidad del sector.

Se realizó una investigación de la competencia, para poder brindar información a los inversores, a la hora de tomar la decisión de la instalación del gimnasio. Para ello, se visitaron diversos establecimientos que prestan servicios relacionados con la educación física, y que prevalecen el cuidado de la salud y la imagen. Cabe aclarar, que también se utilizó la observación directa para obtener datos útiles, y se les consultó a vecinos de la zona, acerca de los servicios que se ofrecen en los distintos lugares. Por otro lado, se visitaron sitios webs y redes sociales, lo cual proporcionó información que permite conocer cómo actúan los gimnasios.

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, en el ANEXO 1, se presentan los distintos gimnasios y centros de entrenamiento que existen en el departamento de Las Heras y Ciudad de Mendoza. En dicha tabla se observa la cercanía que existe con el gimnasio que se pretende instalar,



los horarios, cuotas y actividades que desarrollan, como así también características y objetivos que persiguen.

Como conclusión, se puede decir que para ser una empresa competitiva es de vital importancia lograr la satisfacción del cliente y perfeccionar la calidad en el servicio ofrecido. Por ello, es necesario tener presentes cuáles serán las estrategias de mercado que se seguirán para diferenciarse de la competencia, lo que será analizado en los próximos capítulos.

## **CAPITULO IV: ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Fortalezas y Debilidades) y su situación externa (Oportunidades y Amenazas) en una matriz cuadrada. Permite conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual o de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz, son particulares de ese momento.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear que más le convenga, en función de sus características propias y las del mercado en que se mueve. Su confección permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

### **A- ANÁLISIS INTERNO**

Los *elementos internos* que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Las *fortalezas* son todos los atributos que tiene la organización que le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Las *debilidades* se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr una buena marcha. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

## **B- ANÁLISIS EXTERNO**

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que le rodea. Así que el *análisis externo* permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

Las *oportunidades* son aquellos factores positivos que se generan en el entorno que, una vez identificados, pueden ser aprovechados, y le permiten a la organización obtener ventajas competitivas.

Las *amenazas* son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

### **C- MATRIZ FODA**

Teniendo presente el aspecto teórico detallado anteriormente, a continuación, se exponen los factores que se tendrán en cuenta para el proyecto de inversión que se viene analizando:

**Figura 4: Matriz FODA.**

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS (F)</u></b></p> <p>F1- Personal altamente capacitado que asesora y cuida a la persona que se entrena.</p> <p>F2- Gimnasio abierto catorce horas por día, de lunes a viernes.</p> <p>F3- Se trabaja con grupos pequeños, para lograr clases más personalizadas.</p> <p>F4- La ubicación del gimnasio, ya que se encuentra en una zona de alto tráfico de personas, tanto vehicular como a pie.</p> <p>F5- Se ofrece una manera distinta y novedosa para entrenar.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES (D)</u></b></p> <p>D1- No posee solvencia financiera.</p> <p>D2- Al ser un gimnasio nuevo, puede resultar difícil posicionarse en la mente de las personas.</p> <p>D3- Falta de experiencia, de los integrantes del proyecto de inversión, en el manejo de negocios.</p> <p>D4- Ausencia de uno de los profesionales del proyecto.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES (O)</u></b></p> <p>O1- Aprovechar el auge que existe en la sociedad por el cuidado de la salud y el cuerpo.</p> <p>O2- Crecimiento en la organización de eventos de índole deportivo.</p> <p>O3- La gente busca programas personalizados a la hora de entrenar.</p> <p>O4- Posibilidad de realizar promociones a través de Internet, donde los costos son menores.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS (A)</u></b></p> <p>A1- Factores macroeconómicos negativos, tales como; inflación, tipo de cambio alto, aumentos en impuestos, tasas y servicios, etc. Más la pandemia por COVID-19</p> <p>A2- Crecimiento en la rivalidad entre competidores directos e indirectos.</p> <p>A3- Las crisis llevan a recortar gastos en las familias, y el gimnasio, generalmente, es uno de ellos.</p> <p>A4- Fácil acceso de nuevos competidores.</p>

**Fuente: Elaboración propia.**

## **D- CURSOS DE ACCIÓN**

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización o empresa. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable

En esta sección, se detallan las posibles estrategias que surgen al combinar los factores internos con los externos, según lo expone David, Fred R., en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” (2003):

### **1- ESTRATEGIAS FO (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)**

Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA, o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

En el caso del gimnasio, se podrían llevar a cabo las siguientes acciones, de acuerdo a las fortalezas y oportunidades mencionadas:

- **F1-F5-O1-O3**: Los profesores del gimnasio tienen presente que la sociedad actual busca, continuamente, mejorar su físico y su salud. Teniendo en claro esto, utilizarán los conocimientos y la experiencia que poseen, para el desarrollo de actividades y ejercicios distintos, que le permitan al usuario alcanzar lo que persigue, manteniéndolo todo el tiempo motivado. Al ser clases con grupos reducidos de personas, se logra una mayor conexión, y se atiende a la necesidad concreta de cada uno.
  
- **F2-F3-O3**: Para la empresa resulta sumamente beneficioso que se encuentre abierto desde las 8 hs. hasta las 22 hs., ya que se adapta al requerimiento que buscan las personas a la hora de asistir a un gimnasio, el cual consiste en recibir la atención del profesional durante la hora de entrenamiento. Esta situación, se dificultaría si el gimnasio abriera menos horas, ya que las clases serían más numerosas y la atención no sería la que el cliente se merece. Dicha fortaleza, se podría expandir a través de las redes sociales para captar nuevo público.
  
- **F4-O2**: Los emprendedores del proyecto pueden aprovechar la ubicación del gimnasio, organizando eventos de competición, como por ejemplo maratones de 6 Km y 10 Km, por los alrededores de la zona. La gente que entrena, por lo general, se siente más motivada cuando se prepara para un objetivo concreto, como lo es una competición.

## 2- ESTRATEGIAS FA (FORTALEZAS-AMENEZAS)

Usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias. Para el caso bajo estudio, se mencionan las siguientes:

- **F1-A2-A3-A4**: Con el fin de lograr que la rivalidad y amenaza de ingreso de nuevos competidores, no afecte de manera significativa a la empresa, los profesores pueden utilizar sus conocimientos e ideas, para desarrollar clases más creativas, versátiles y motivadoras. De esta manera, se capta la atención del usuario y se logra su lealtad.
  
- **F4-A1-A3**: Ante una crisis económica-financiera como la que se está viviendo en nuestro país, donde las personas comienzan a ajustar los gastos, los profesionales deben conservar a sus clientes, aprovechando y remarcando la ubicación del gimnasio por medio de las redes sociales, ya que la mayoría accede al mismo caminando, sin tener que realizar gastos en traslado. Ante la situación actual, se pueden usar los medios de internet para seguir entrenando.
  
- **F5-A4**: Los profesionales deben aprovechar que, el entrenamiento funcional, es una disciplina relativamente nueva y distinta a la de los gimnasios tradicionales, con máquinas de carga guiada, con el fin de hacer frente a todos aquellos competidores que deseen ingresar al mercado.



### 3- ESTRATEGIAS DO (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES)

Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Las acciones que podrían emprenderse para este caso son las siguientes:

- **D1-D2-O4**: La empresa puede aprovechar el auge que existe de las redes sociales, donde los costos de exposición son bajos, para darse a conocer al público, enfrentando su problema de falta de capital para promocionarse. De esta forma, se logra que la información llegue rápidamente a la gente y que se atiendan las consultas de manera on-line, permitiendo un reconocimiento de marca e incentivando a la persona a iniciar sus clases en el gimnasio.
  
- **D2-O1-O3**: Los profesionales pueden aprovechar el crecimiento que existe en el interés de las personas por el cuidado de la salud y de la estética de manera personalizada, para demostrar que en el gimnasio se realizan actividades y ejercicios diferentes, prácticos y originales. Lo que se busca es captar la atención de las personas, y convencerlas de que si participan de las clases conseguirán lo que buscan, teniendo la mirada y ayuda constante del profesional, incrementando el posicionamiento en el mercado.
  
- **D3-O2**: Los profesionales del proyecto podrían contrarrestar el efecto negativo que genera no poseer amplios conocimientos en el manejo de negocios, a través de la

implementación de eventos, competencias y/o reuniones deportivas que demuestren que son expertos en entrenamiento funcional.

#### **4- ESTRATEGIAS DA (DEBILIDADES-AMENAZAS)**

Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se encuentra en esta situación, tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.

Para enfrentar situaciones donde priman estos factores, la empresa podría seguir las siguientes acciones:

- **D2-A4**: Los profesores deberían incrementar su esfuerzo por difundir y comunicar los beneficios del gimnasio, con el fin de que sea reconocida por los vecinos del barrio y alrededores. Principalmente, se debe convencer a las personas que, al asistir al gimnasio, encontrarán profesionalismo, innovación, diversión y un excelente clima para entrenar. Logrando este objetivo, se reduciría la posibilidad de que los cambien por nuevos competidores.
  
- **D3-A1-A2-A4**: Ante una situación de estas características, los emprendedores de este proyecto, podrían iniciar cursos de capacitación en administración de empresas y manejo de negocios, con el fin de obtener los conocimientos que le permitan hacer frente a la crisis económica que vive el país, como así también, tomar decisiones acertadas frente a sus competidores.

- **D4-A2-A4**: Ante este aspecto se puede decir que el logro de los objetivos y metas de este proyecto se deberán, principalmente, al conocimiento y la experiencia que tienen los profesionales en actividad física. El punto aquí, es poder definir qué ocurriría con el negocio si uno de ellos se debe ausentar por algún motivo o situación particular (salud, nueva oportunidad laboral, etc.). A este posible escenario, se le suma la intensidad de la rivalidad entre los competidores y la barrera baja para el ingreso de nuevas compañías al mercado. Teniendo presente este contexto, la compañía podría optar por incorporar a un nuevo profesional en la actividad, y en el caso de que no fuera posible una alternativa puede ser el cierre del local.

## **CAPITULO V: ANÁLISIS DEL MERCADO META**

Las empresas deben reconocer que los compradores son numerosos, están dispersos y varían en cuanto a sus necesidades y prácticas de compra. Es por esta razón, que las compañías están abandonando el marketing masivo (dirigido a todo el mercado) para practicar el marketing meta, que consiste en: “identificar segmentos del mercado, seleccionar uno o más de ellos, y crear productos y mezclas de marketing a la medida de cada uno. De este modo, las compañías pueden crear el producto correcto para cada mercado meta y ajustar sus precios, canales de distribución y publicidad, para llegar al mercado meta de manera eficaz”. (Kotler y Armstrong, 2001)

Según Kotler y Armstrong (2001), los tres principales pasos de marketing meta son los siguientes:

- A- Segmentación del mercado.
- B- Determinación del mercado meta.
- C- Posicionamiento en el mercado.

### **A- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

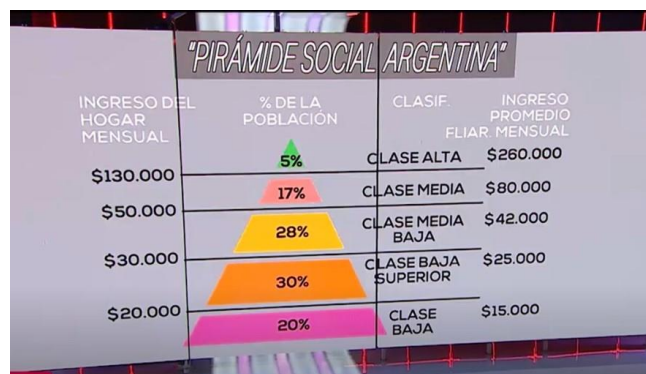
Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades singulares.

Existen distintas bases o variables para segmentar un mercado. Las compañías deben probar cuál o cuáles son las variables, que le permitan encontrar la mejor manera de atender las necesidades para lograr clientes sumamente satisfechos.

- **SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA:** Consiste en dividir un mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios. Para el presente trabajo, se puede dividir el mercado en dos grandes grupos, dependiendo si las personas viven en el barrio Cementista II y sus zonas aledañas, o no.
  
- **SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA:** Consiste en dividir un mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Para el caso del proyecto, se puede fraccionar el mercado en diversos segmentos:
  - Edad: De 5 a 17 años, de 18 a 50 años, y más de 50 años.
  
  - Sexo: Hombres y/o mujeres.
  
- **SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA:** Consiste en dividir un mercado en diferentes grupos, de acuerdo a su clase social, estilo de vida o variables de personalidad.

- Estilos de vida: Podemos encontrar deportistas, personas sedentarias y personas que buscan una vida saludable.
- Clases sociales: El programa de televisión “Telefé Noticias” mostró en uno de sus programas la pirámide social de nuestro país en abril 2019:

**Figura 5: Pirámide social Argentina 2019.**



**Fuente: Publicación en sitio web**

- **SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL**: Consiste en dividir un mercado en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o repuestas a un producto.
  - Beneficios que se buscan: Se puede dividir el mercado, dependiendo si la persona busca mejorar su calidad de vida, su estética, desestresarse de sus obligaciones, lograr sociabilidad, porque enfrenta algún problema de salud, etc.
  - Frecuencia de uso del servicio: Varía entre usuarios ocasionales, medios e intensivos. Los ocasionales van al gimnasio menos de cinco veces al mes, los medios concurren

entre cinco y diez veces al mes y, finalmente, los intensivos van más de 10 veces al mes.

- Situación del usuario: Aquí podemos encontrar usuarios primerizos, frecuentes, potenciales y ex usuarios. Los primerizos, tal como lo indica su nombre, son todos aquellos que concurren por primera vez a un gimnasio, los frecuentes son los que asisten al gimnasio más de una vez por semana, los potenciales son los que hacen actividad física, pero en otros centros de entrenamiento y, por último, los ex usuarios son los que han participado en algún momento de las clases y han abandonado por alguna razón en particular.

## **B- DETERMINACIÓN DEL MERCADO META**

El mercado meta está compuesto por el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.

Es un proceso que consiste en evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger los segmentos en los que se ingresará.

Existen distintos factores que se deben tener presentes al momento de evaluar los segmentos de mercados:

- **TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LOS SEGMENTOS:** La compañía debe obtener y analizar datos acerca de las ventas, tasas de crecimiento y rentabilidad esperada de diversos segmentos actuales.
  
- **ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS:** Un segmento es menos atractivo si ya cuenta con muchos competidores fuertes y agresivos. La existencia de muchos productos sustitutos reales o potenciales podría limitar los precios y las utilidades que sería posible obtener en un segmento. El poder relativo de los compradores y proveedores también afecta el atractivo de los segmentos.
  
- **OBJETIVOS Y RECURSOS DE LA COMPAÑÍA:** Algunos segmentos atractivos podrían descartarse, porque no cuadran con los objetivos a largo plazo de la compañía. Sin embargo, aunque un segmento encaje con los objetivos de la compañía, ésta, debe considerar si posee las habilidades y recursos necesarios para tener éxito en ese segmento. La organización debe ingresar en segmentos que le permitan desarrollar una ventaja competitiva.

Considerando los diversos factores mencionados, se define el mercado meta para el proyecto analizado, donde se establece que, se atenderá tanto a hombres como mujeres, que tengan entre 18 y 50 años, y que vivan en el barrio Cementista II y sus alrededores. Sin embargo, se aclara que se podrán brindar clases a personas mayores de 50 años, dependiendo del estado en el que se encuentra su salud.



Asimismo, se establece que se concentrarán los esfuerzos, primordialmente, en los segmentos de clase media y clase media baja, ya que los mismos cuentan con el poder adquisitivo necesario para afrontar la cuota del gimnasio y se convierten, por ende, en una demanda potencial.

Por lo que se refiere a estilos de vida, la empresa buscará tener como clientes a deportistas y a todos los que busquen tener una vida saludable. Sin embargo, se aclara que la empresa, también dirigirá sus esfuerzos de marketing hacia aquellas personas que no hacen ningún tipo de actividad física, dando a conocer los beneficios que éstas podrían alcanzar al participar de las clases.

Acerca de los beneficios que buscan las personas, la compañía considerará a quiénes busquen mejorar su calidad de vida, renovar su estética, reducir el estrés y lograr cierto grado de sociabilidad. Si bien, se puede brindar ayuda a quienes presenten problemas de salud determinados, no se atenderá a quienes tengan dificultad para moverse por sus propios medios. Se aclara que es un gimnasio de entrenamiento funcional, y no un centro de rehabilitación.

En cuanto a la frecuencia de uso, se buscará mantener la lealtad de los usuarios intensivos y medios, ya que se sabe por la experiencia aportada por los profesores de educación física, que los usuarios ocasionales aparecen durante la primavera, con el fin de llegar en forma al verano.

Finalmente, en lo que respecta a la situación del usuario, la empresa se concentrará en atender a los usuarios frecuentes, atraer usuarios potenciales (mediante campañas comunicacionales a través de las redes sociales) y motivar a usuarios primerizos a que tomen la decisión de “empezar a moverse”.

Después de evaluar los distintos segmentos de mercado, la compañía debe decidir a cuáles y cuántos segmentos atenderá. Para ello, se puede adoptar una de las tres estrategias de cobertura de mercado:

- **MARKETING NO DIFERENCIADO:** Implica que una compañía hace caso omiso a las diferencias entre segmentos del mercado y trata de llegar a todo el mercado con una sola oferta y con una distribución y publicidad masivas. Permite lograr economías en costos, aunque los segmentos más grandes pueden ser menos redituables, porque atraen a muchos competidores.
  
- **MARKETING DIFERENCIADO:** Implica que la compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno. Si bien este marketing crea más ventas totales que el marketing no diferenciado, también aumenta los costos de operación y promoción.
  
- **MARKETING CONCENTRADO:** Implica que la compañía trata de obtener una participación importante en un submercado o unos cuantos submercados. Esta estrategia es atractiva cuando los recursos de la compañía son limitados. Es un excelente mecanismo para que las nuevas empresas se afiancen contra competidores más grandes y con más recursos. La compañía logra una posición más firme en los segmentos o nichos que atiende, porque conoce mejor sus necesidades y disfruta de ahorros operativos gracias a la especialización en la producción, distribución y promoción. El

riesgo de este tipo de cobertura implica que el segmento podría deprimirse o competidores más grandes podrían decidir entrar en el mismo segmento.

Para este proyecto de inversión, se adoptará la estrategia de marketing concentrado, debido a que los recursos de la compañía son limitados, y es nueva en el mercado. Los esfuerzos comerciales, pretenden alcanzar una buena participación del mercado en relación a sus competidores más cercanos, atendiendo a necesidades insatisfechas y ofreciendo un servicio más personalizado.

### **C- POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

Luego de determinar el mercado meta se debe establecer el posicionamiento que se pretende lograr en el mercado, es decir, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia, y crear una mezcla de marketing detallada para lograrlo.

Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan los productos en categorías, es decir, “posicionan” los productos, servicios y compañías en su mente. Luego, los clientes escogen aquellos productos y servicios que le proporcionen mayor valor y, en la medida en que la empresa logre ofrecer este valor, obtiene una ventaja competitiva.

La compañía debe tener presente que, los productos, pueden posicionarse en la mente de los consumidores de acuerdo a sus atributos, necesidades que satisfacen o beneficios que ofrecen, ocasiones de uso, clases de usuario, contra un competidor o por clases de productos.

Todas las actividades de la mezcla de marketing de la compañía deben apoyar su estrategia de posicionamiento. Una vez establecida la posición deseada, la compañía, debe esforzarse por mantenerla.

El gimnasio basado en entrenamiento funcional busca ser reconocido por los clientes, como un lugar que ofrece una nueva tendencia para el cuidado del físico y la salud, mediante una atención personalizada, por parte de profesionales que valoran el esfuerzo, la dedicación y constancia de sus usuarios, motivándolos constantemente, y brindándoles todo el conocimiento que tienen en educación física. Dicho de otra manera, se pretende que los clientes se sientan plenamente cuidados por los profesores, quienes estarán supervisando cada uno de sus movimientos en los ejercicios físicos que se realizan, para evitar cualquier tipo de lesión y lograr el beneficio que buscan.

## CAPITULO VI: ESTRATEGIA COMPETITIVA A NIVEL DE NEGOCIOS

En este capítulo, se utilizarán los conceptos que fueron desarrollados por la Cátedra “Estrategias de Negocios” de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Cuyo.

Una vez determinada la posición que la empresa pretende conseguir en el mercado, se debe desarrollar una estrategia que le permita alcanzarla, con el fin de obtener una ventaja competitiva que pueda superar el desempeño de los rivales y lograr rendimientos superiores al promedio. Por ello, se puede decir que, si la entidad no cuenta con una estrategia de negocio, no tiene una guía para seguir y tiene un riesgo mayor de no ser exitosa.

Michael Porter, en sus primeras publicaciones relacionadas con la obtención de ventaja competitiva, establece tres bases denominadas “estrategias genéricas”, ya que pueden aplicarse universalmente a cualquier industria.:

➤ **LIDERAZGO EN COSTOS:** Destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.

La lucha por llegar a ser el líder en costos en una industria puede ser eficaz cuando: el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación de los productos o cuando hay muchos compradores con un poder de negociación significativo. La idea principal es mantener

precios más bajos que los competidores, y así ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo del mercado a algunos competidores.

➤ **DIFERENCIACIÓN:** Es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. Una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrían sentir mucho apego por las características de diferenciación. La organización que siga con este tipo de estrategia requiere de una buena coordinación entre las funciones de IyD y mercadotecnia.

➤ **ENFOQUE O CONCENTRACIÓN:** Conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores, es decir, que la empresa se concentra en brindar un mejor servicio a un grupo específico de cliente, a ciertos mercados geográficos o a determinados segmentos de la línea de productos. Este tipo de estrategia es más eficaz cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado.

De acuerdo a lo que dice el Profesor Hugo Ocaña en su libro “Estrategias de Negocios”, se deja de lado la alternativa de Michael Porter de competir por diferenciación o costo, admitiendo

que toda estrategia debe contemplar la diferenciación y el precio como formas competitivas, para lograr ventajas que mejoren la posición en el sector o segmento.

Para determinar la estrategia competitiva que se seguirá en el proyecto de inversión que se está analizando, se exponen dos criterios, uno está basado en los clientes y el otro en el marketing.

### **A- SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA BASADA EN LOS CLIENTES**

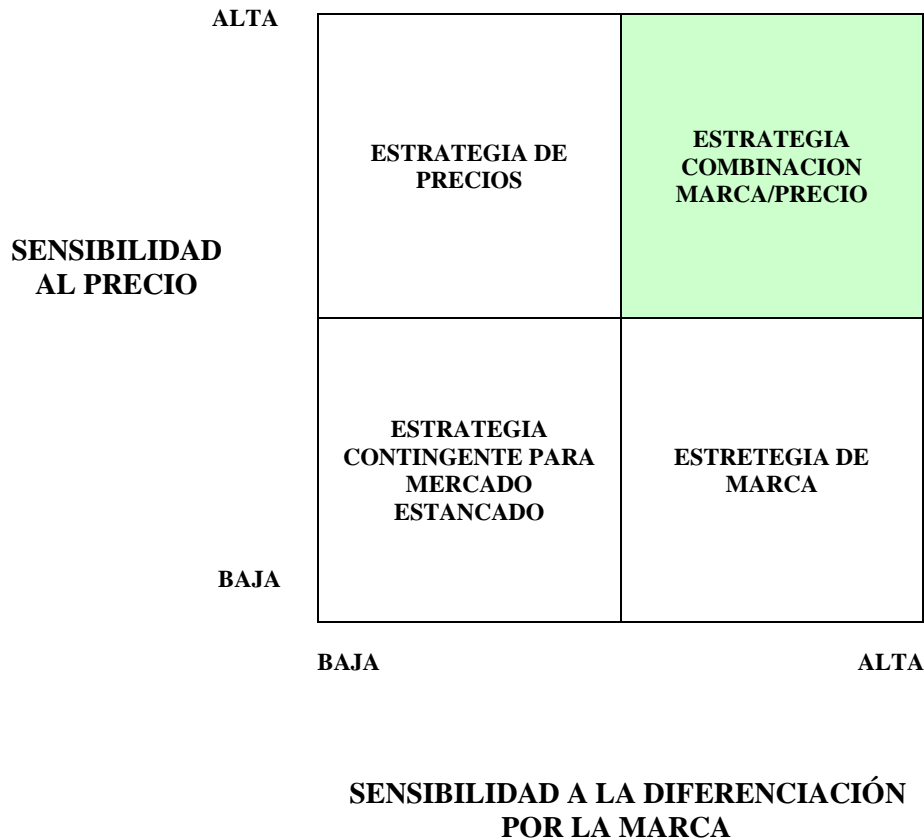
Dicho criterio se basa en la sensibilidad que muestran los clientes hacia la diferenciación por la marca, hacia el precio o hacia ambas variables.

La sensibilidad hacia la diferenciación significa que cualquier alteración o modificación en los atributos del producto que sostengan o aumenten esa diferenciación generará una reacción positiva (incremento) en la demanda. Los atributos son el conjunto de bienes y servicios que ofrece la empresa y que la distinguen del resto de las compañías.

La sensibilidad hacia el precio significa que cualquier variación, en más o en menos, en el precio del producto generará una reacción, también en más o en menos (no necesariamente proporcional) en la demanda del producto.

La matriz de sensibilidad precio/diferenciación de la demanda combina las variables precio y diferenciación por la marca, dando como resultado cuatro cuadrantes indicadores de la estrategia que podría seguir la organización.

**Figura 6: Matriz sensibilidad al precio/sensibilidad a la diferenciación por la marca.**



**Fuente:** Elaboración propia según material de clase de la cátedra Estrategias de Negocios.

Luego de haber analizado la sensibilidad que podrían mostrar los clientes tanto, al precio como a la diferenciación, se establece que se seguirá una estrategia que combina marca y precio. La decisión de ello, radica en que, contemplando la meta principal de los creadores del proyecto, lo que se busca es ser reconocidos como un gimnasio que ofrece una nueva tendencia en el cuidado de la salud, pero teniendo siempre presente el bolsillo de los clientes. Todo esto tiene su razón por la situación socio-económica que vive nuestro país, donde el gimnasio es uno de los gastos que las familias podrían llegar a recortar.



Por estas razones, la organización deberá dirigir sus esfuerzos en cumplir con los atributos que promete en todos sus servicios profesionales, resaltándolos y comunicándolos a sus usuarios distinguiéndolo de la competencia, remarcando que ofrece un buen precio por la excelente calidad que brinda en sus clases.

## B- SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA BASADA EN EL MARKETING

Este tipo de criterio permite establecer el tipo de cobertura de mercado que se implementará. Se basa en la cantidad de líneas de productos que ofrece la empresa y en la cantidad de segmentos de clientes en los cuales se enfocará, o si no habrá segmentación de mercado.

**Figura 7:** Matriz líneas de productos/segmentos de clientes.

LÍNEA DE PRODUCTOS	VARIAS	<p><b>MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES</b></p> <p>(Marca; Precio; Marca/Precio)</p>	<p><b>MARKETING INDIFERENCIADO</b></p> <p>Marca; Precio; Marca/Precio)</p>
	UNA	<p><b>MARKETING CONCENTRADO (ESPECIALIZADO)</b></p> <p>(Marca; Precio; Marca/Precio)</p>	<p><b>MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS</b></p> <p>(Marca; Precio; Marca/Precio)</p>
		UNO	VARIOS
		SEGMENTOS DE CLIENTES	

**Fuente:** Elaboración propia según material de clase de la cátedra Estrategias de Negocios.

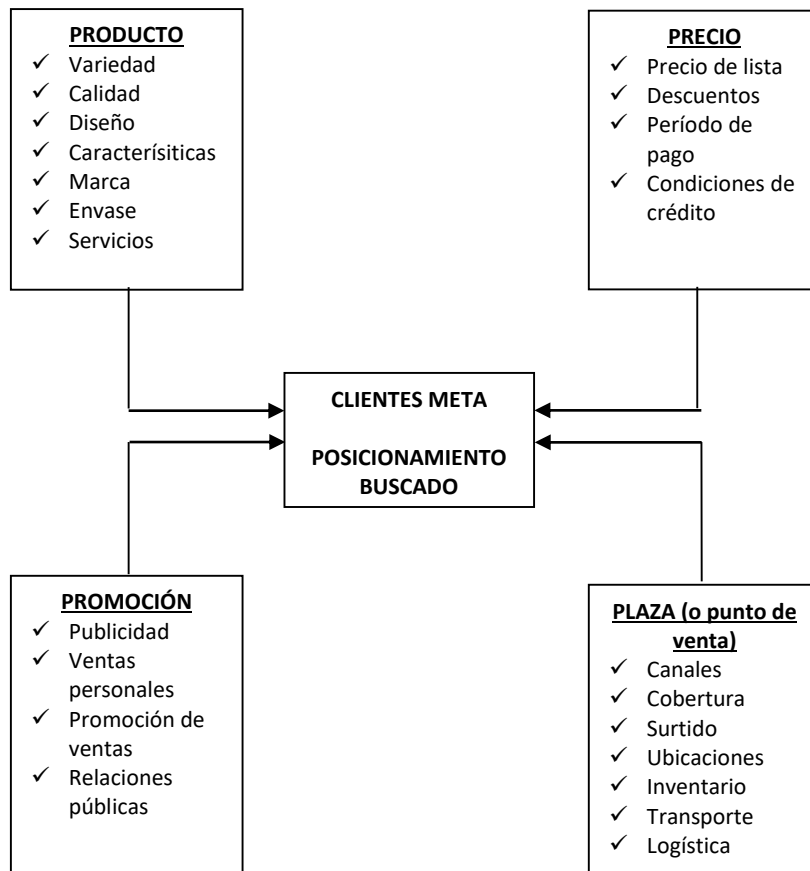
Como puede observarse en esta matriz, la organización implementará un “marketing concentrado o especializado”, debido a que, como se señaló en el capítulo anterior, se concentrarán los esfuerzos en el segmento de personas que tienen entre 18 y 50 años, ofreciendo clases de entrenamiento funcional. La compañía busca lograr una buena participación de mercado en el segmento seleccionado, mediante un vínculo directo con las necesidades, intereses y motivaciones que presenta este grupo de personas.

Cabe aclarar que, si el gimnasio tuviera más líneas de productos, como spinning, Pilates, máquinas de peso guiado, zumba, etc., debería seguirse otro tipo de cobertura de mercado, pero éste no es el caso en cuestión.

# CAPITULO VII: MEZCLA DE MARKETING

Siguiendo a Kotler y Armstrong, la mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Las mismas, pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro pes”: producto, precio, plaza y promoción. Incluye todo lo que la compañía puede hacer para influir en la demanda de su producto, entregando valor a los consumidores.

**Figura 8:** Las “cuatro pes” de la mezcla de marketing.



**Fuente:** Kotler y Armstrong, Marketing, 2004.

## **A- PRODUCTO-SERVICIO**

El producto, según Kotler y Armstrong es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso, o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca más que sólo los bienes tangibles, debido a que incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de estas entidades.

Para el caso bajo análisis, es conveniente remarcar que, los servicios, son una forma de producto que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y que son, básicamente, intangibles y no redundan en la propiedad de algo.

### **1- NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO**

Según el autor mencionado, una compañía debe considerar cuatro características especiales de los servicios al diseñar un programa de marketing:

- **INTANGIBILIDAD:** Los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, oír, ni oler antes de comprarse.
  
- **VARIABILIDAD:** La calidad de los servicios puede variar mucho, dependiendo de quién los presta, además de cuándo, dónde y cómo lo hace.

- **INSEPARABILIDAD:** Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean éstas personas o máquinas.
  
- **CADUCIDAD:** Los servicios no se pueden almacenar para venderse o usarse posteriormente.

Cabe hacer esta aclaración debido a que, este proyecto ofrece, básicamente, un servicio profesionalizado basado en un entrenamiento de tipo funcional, para todo aquel que le guste la actividad física, que necesite mejorar su salud, cambiar su estética, etc.

Los profesores en Educación Física, deben lograr que el método que emplean en el desarrollo de las actividades, sea lo más tangible posible para el cliente, con el fin de que perciba una calidad superior en el servicio. Para lograr esta meta, se desarrollarán clases más entretenidas, se cambiarán las rutinas de ejercicios, se brindará mayor atención a cada movimiento que realiza la persona, con el fin de evitar lesiones, motivándolo siempre a finalizar cada ejercicio propuesto.

De acuerdo a cómo el cliente se sienta en las clases, va a ser la percepción que tenga de este local. Es por ello que, si se cumple con las metas propuestas en el párrafo anterior, se logrará una buena calidad en el servicio, lo que hará que los usuarios elijan este lugar para poder entrenar de manera segura y efectiva.

El servicio basado en entrenamiento funcional, no es un producto que el usuario pueda llevarse a su casa para consumirlo. Es por ello, que la calidad percibida va a depender de cómo se realizan las clases y de la relación que se logra con el cliente.

## **2- DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO**

En la medida en que los clientes consideren similares los servicios de diferentes proveedores, el proveedor les importará menos que el precio. La solución a la competencia de precios es crear una oferta, una entrega y una imagen diferentes. La oferta puede incluir características innovadoras que la distinga de sus competidores. Pueden diferenciar la entrega de su servicio, contando con personal de contacto más capaz y confiable, creando un entorno físico superior donde se ofrece el servicio, o diseñando un proceso de entrega superior. Pueden tratar de diferenciar su imagen mediante símbolos y marcas.

En la actualidad, la competencia entre lugares que realizan actividades físicas es alta, es por ello que, lograr una diferenciación del servicio, es crucial para lograr ventaja competitiva. El hecho de que el local sea atendido por sus propios dueños redundará en un punto favorable, ya que los mismos pretenderán incrementar las ventas atrayendo a nuevos usuarios, por medio de un servicio personalizado, brindando confianza y seguridad en cada actividad desarrollada. El problema radicaría si, uno de los profesionales no está presente en la continuidad del proyecto, por algún motivo personal, tal como se mencionó en el análisis FODA.

Existen muchos locales deportivos, donde el cliente recibe indicaciones al comienzo de la clase y no es monitoreado, como corresponde, por sus profesores para corregir movimientos

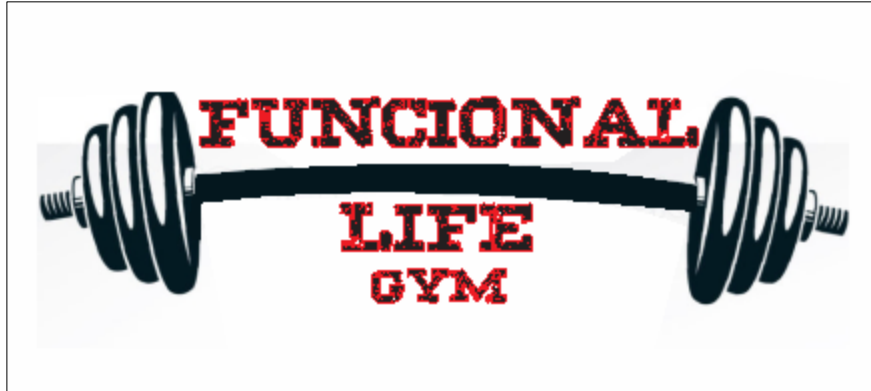
incorrectos o para evitar lesiones. Este punto, es fundamental para lograr ser diferentes. Además, en varios de dichos locales, los ejercicios no varían demasiado de una a otra clase. Por ello, la variabilidad y versatilidad que se pretende lograr en los movimientos y ejercicios de las clases, marcarán la diferencia, permitiendo al usuario trabajar todos los músculos del cuerpo de manera progresiva y eficaz.

### **3- MARCA**

Según Kotler y Armstrong, una marca es un nombre, un término, un letrero, un símbolo o diseño, o una combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio y lo diferencia de sus competidores.

Para el caso bajo análisis, los creadores del proyecto realizaron una “tormenta de ideas” o “brainstorming”, donde propusieron seis posibles nombres para su gimnasio. Finalmente, luego de un intenso debate entre los miembros, se decidió que se llamará: “FUNCIONAL LIFE” ya que es un nombre llamativo y fácil de recordar. Además, cumple con una de las metas perseguidas, que implica distinguirse del resto, sugiriendo los beneficios del servicio.

A continuación, se presenta el logotipo de la marca, gracias a la colaboración de una diseñadora gráfica, conocida por uno de los emprendedores:



#### 4- ACTIVIDADES DEL GIMNASIO

Ya que se viene analizando el servicio que se pretende ofrecer, es conveniente destacar algunos de los ejercicios que se desarrollarán para todos aquellos que concurran al gimnasio basado en el entrenamiento funcional. A continuación, se describen los mismos:

- **COORDINACIÓN DE PIERNAS EN ESCALERA:** Para llevar adelante este ejercicio se necesita una escalera de coordinación. Se comienza desde un extremo de la escalera y se finaliza en el otro extremo. La variedad de las ejecuciones son diversas, por ejemplo, picando con las puntas de los pies:

A- Pie derecho en el primer espacio, pie izquierdo en el segundo espacio, pie derecho en el tercer espacio, pie izquierdo en el cuarto espacio, etc., y así de manera continuada.

B- Pie derecho en el primer espacio, pie izquierdo en el primer espacio, pie derecho en el segundo espacio, pie izquierdo en el segundo espacio, y así sucesivamente.



**Figura 9: Ejemplo de coordinación de piernas en escalera.**



**Fuente: Imagen de Internet.**

- **“DOMINADAS COMBINADAS EN SUSPENSIÓN”**: Para llevar adelante este ejercicio se necesita una barra y un balón medicinal liviano. El ejecutante, se encuentra suspendido con agarre de manos en la barra y con un balón entre sus rodillas. Esta actividad tiene dos fases, y ambas se ejecutan de manera continuada y sin detener el movimiento en ningún momento:

A- Primero se realiza una flexión de brazos hasta sobrepasar con la cabeza el nivel de la barra, luego se desciende estirando los brazos hasta lograr la posición inicial, sosteniendo el balón entre las piernas.

B- La segunda fase consiste en tratar de elevar el balón hacia arriba, flexionando las articulaciones de la cadera y siempre sosteniéndolo entre las rodillas, luego se extienden las piernas hasta la posición inicial.

**Figura 10: Ejemplo de dominadas combinadas en suspensión.**



**Fuente: Imagen de Internet.**

- **“ABDOMINALES EN FITBALL”**: Para llevar adelante este ejercicio se necesita una pelota inflable o fitball. Consiste en mantenerse sentado sobre la pelota, con las piernas abiertas y los pies sobre el suelo, haciendo flexiones del tronco o abdominales, logrando estabilidad sobre dicha base inestable, una y otra vez de manera repetida.

**Figura 11: Ejemplo de abdominales en fitball.**



**Fuente: Imagen de Internet.**

- **“ESTOCADAS CAMINANDO HACIA EL FRENTE”**: Para llevar adelante este ejercicio se necesitan dos mancuernas. Comienza con posición de parado, tomando las mancuernas, una en cada mano, con los brazos extendidos al costado del cuerpo. Primero, se da un paso con una pierna hacia adelante, y a su vez descende la rodilla de la otra pierna hacia el suelo, pero sin llegar a tocarlo. Luego, se vuelven a extender ambas piernas y se juntan los pies, volviendo a la posición inicial. Se sigue la actividad de manera continuada, alternando el comienzo del movimiento una vez con cada pierna.

**Figura 12:** Ejemplo de estocadas caminando hacia el frente.



**Fuente:** Imagen de Internet.

- **“ESPINALES EN FITBALL”**: Para llevar adelante este ejercicio se necesita una pelota inflable o fitball. Es similar al ejercicio tres, pero en posición boca abajo, flexionando y extendiendo los músculos espinales repetidas veces y sin detenerse. Las manos deben estar sobre la nuca y las piernas separadas, para lograr estabilidad.

**Figura 13: Ejemplo de espinales en fitball.**



**Fuente: Imagen de Internet.**

- **“SENTADILLAS SOBRE EL BOSU (BASE INESTABLE)”**: Se pueden realizar una variedad de ejercicios de sentadillas sobre esta base inestable, pero primero es importante definir cómo se realiza una sentadilla tradicional.

Para poder realizar correctamente la sentadilla, el cuerpo se encuentra parado, la vista hacia el frente, los pies medianamente separados uno del otro a la altura de los hombros y se comienza flexionando las rodillas, bajando el centro de gravedad hasta que los muslos queden paralelos a la línea del suelo. Se debe tener la precaución al flexionar las piernas, ya que las rodillas no deben superar hacia adelante la punta de los pies. La espalda siempre se debe encontrar derecha, y los brazos extendidos hacia adelante. De esta manera, se realiza la fase descendente del ejercicio, y se lo finaliza con la fase ascendente, al extender el cuerpo y volver a la posición inicial. Algunas sentadillas sobre el bosu, pueden ser:

A- Con los brazos extendidos hacia adelante.

**Figura 14: Ejemplo de sentadillas sobre el bosu con brazos extendidos.**



**Fuente: Imagen de Internet.**

B- Tomando dos mancuernas, con los brazos extendidos hacia abajo.

**Figura 15: Ejemplo de sentadillas sobre el bosu tomando mancuernas.**



**Fuente: Imagen de Internet.**

C- Sujutando con ambas manos un balón medicinal (con peso) con los brazos extendidos hacia arriba.

**Figura 16: Ejemplo de sentadillas sobre el bosu tomando un balón medicinal.**



**Fuente: Imagen de Internet.**

- **“CARRERAS DE RESISTENCIA”**: Tienen el fin de preparar a los deportistas para correr en el futuro algún tipo de maratón, que puede ser corta (10 Km.-12 Km.) o larga (24 Km.-42 Km.), teniendo en cuenta su estado físico inicial (experiencias previas, somatotipo, pulsaciones, etc.). Se trabajará con tres grupos de exigencia: Principiante, medio y avanzados. La actividad se realizará al aire libre en las afueras del gimnasio y sus alrededores o, trasladándose con un servicio de combi dos veces por mes al Parque General San Martín. Es esencial la utilización de cardiotacómetros para el reconocimiento del estado de salud inicial.

**Figura 17: Ejemplo de carreras de resistencia.**



**Fuente: Imagen de Internet.**

## **B- PRECIO**

Según Kotler y Armstrong (2001) el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Históricamente, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores. Es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ganancias, todos los demás elementos representan costos. También se puede decir que es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing, ya que se puede modificar rápidamente.

Según los autores mencionados en esta sección, existen factores internos y externos que afectan la decisión de fijación de precios:

- **FACTORES INTERNOS:** objetivos de marketing, estrategia de la mezcla de marketing, costos y las consideraciones de la organización.
- **FACTORES EXTERNOS:** la naturaleza del mercado y la demanda, la competencia y otros factores de entorno (economía, revendedores, gobierno, etc).

## **1- ESTRATEGIAS GENERALES DE FIJACIÓN DE PRECIOS**

Los costos de los productos establecen un límite inferior del precio y las percepciones de los consumidores, en cuanto al valor del producto, establecen el límite superior. La compañía debe considerar los precios de los competidores y otros factores externos e internos para encontrar el mejor precio entre sus dos extremos.

### **➤ FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN EL COSTO**

- **FIJACIÓN DE PRECIOS DE COSTO MÁS MARGEN:** Es el método más simple, y consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto, con el fin de obtener utilidades.
- **FIJACIÓN DE PRECIOS DE EQUILIBRIO Y FIJACIÓN DE PRECIOS POR UTILIDADES META:** Dicho enfoque consiste en fijar el precio con el fin de salir a mano en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto; o fijar el precio con el fin de obtener cierta utilidad meta.



## ➤ **FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN EL VALOR**

Dicho método consiste en fijar precios con base en el valor percibido por los clientes, no en el costo para quien vende. Implica que la compañía no puede diseñar un producto y un programa de marketing y luego fijar el precio. El precio se considera junto con las otras variables de la mezcla de marketing antes de establecerse el programa de marketing.

Cada vez más, quienes venden han adoptado estrategias de fijación de precios por valor, que consiste en ofrecer la mezcla exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.

## ➤ **FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN LA COMPETENCIA**

- **FIJACIÓN DE PRECIOS DE TASA VIGENTE:** La compañía basa su precio en gran medida en los precios de los competidores, prestando menos atención a sus propios costos o a la demanda.
- **FIJACIÓN DE PRECIOS POR LICITACIÓN SELLADA:** La compañía basa su precio en el precio que cree que fijarán sus competidores, más que en sus propios costos o en la demanda. La compañía quiere ganar un contrato, y ganar el contrato requiere un precio más bajo que el de los otros licitadores.

## 2- ESTRATEGIAS DE FIJACION DE PRECIOS DE NUEVOS PRODUCTOS

Las estrategias de fijación de precios normalmente cambian conforme el producto atraviesa su ciclo de vida. La etapa de introducción, como en este caso, es la que presenta el reto más difícil.

Una compañía que planea desarrollar un producto nuevo imitador, enfrenta un problema de posicionamiento de productos: debe decidir cómo posicionará el producto frente a los productos de la competencia, en términos de calidad y precio. La siguiente figura muestra cuatro posibles estrategias de posicionamiento:

**Figura 18: Estrategias de precio-calidad.**

Más alta		
<b>CALIDAD</b>	<b>ESTRATEGIA DE PRIMERA</b>	<b>ESTRATEGIA DE BUEN VALOR</b>
	<b>ESTRATEGIA DE CARGO EXCESIVO</b>	<b>ESTRATEGIA DE ECONOMÍA</b>
Más baja		
	Más alto	Más bajo
	<b>PRECIO</b>	

**Fuente: Marketing (Kotler y Armstrong) 2001.**

- **ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS DE PRIMERA:** Consiste en crear un producto de alta calidad y cobrar el precio más alto.
  
- **ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS DE ECONOMÍA:** Implica crear un producto de calidad aceptable y cobrar un precio bajo.
  
- **ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS DE BUEN VALOR:** Representa una forma de atacar el precio de primera diciendo: “Tenemos calidad alta, pero a un precio más bajo”. Si esto en verdad es cierto, y los compradores sensibles a la calidad creen en ello, lógicamente comprarán el producto y ahorrarán dinero, a menos que el producto de primera ofrezca más status.
  
- **ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS DE CARGO EXCESIVO:** En este caso, la compañía cobra por un producto más que lo que su calidad justifica. Es probable que los clientes dejen de comprar el producto si la empresa sigue esta estrategia.

Para este proyecto de investigación se ha decidido seguir una estrategia de fijación de precios de buen valor. La razón de ello se debe a que, los inversionistas del proyecto, desean ingresar al mercado con un precio que sea accesible a las personas de clase media, principalmente y, además, ser reconocidos por la calidad que ofrecen en cada actividad desarrollada. Se tiene presente que, al ser una empresa nueva, es necesario atraer clientes, y en este sentido, no cobrar cuotas altas, es una estrategia para lograr este objetivo.

Analizando los datos obtenidos de la competencia, los miembros del proyecto han optado por fijar los siguientes precios, siempre considerando la estrategia de fijación de buen valor:

- Alumnos que concurren dos veces por semana: \$800.
- Alumnos que concurren tres veces por semana: \$1.000.
- Alumnos que concurren de cuatro a cinco veces por semana: \$1.200.

### **C- PLAZA O DISTRIBUCION**

Esta herramienta de marketing, permite poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo. Básicamente lo que se busca es que, por medio de diversas actividades, el producto de la compañía llegue al cliente, y para lograrlo, se deben seleccionar los lugares donde se venderán los productos o se prestarán los servicios a los consumidores, y la manera en que se distribuirán los mismos.

Haciendo referencia al párrafo anterior, se manifiesta la existencia de canales de distribución, los cuales se pueden describir según el número de niveles de canal que intervienen en ellos. Cada capa de intermediarios de marketing que realiza alguna función para acercar el producto y su posesión al comprador final es un nivel de canal.

Existen dos tipos de canales de distribución:

- **CANAL DE MARKETING DIRECTO:** No tiene niveles de intermediarios, es decir, que la compañía vende directamente a los consumidores.
  
- **CANAL DE MARKETING INDIRECTO:** Es un canal que contiene uno o más niveles de intermediarios. Entre ellos se puede mencionar al productor, mayorista, minorista, etc., quienes ponen el producto a disposición del comprador final.

En relación al gimnasio, existe un canal de marketing directo, ya que los profesores ofrecerán sus clases directamente a todos los que decidan realizar actividad física, y de manera personalizada, prestando especial atención a los requerimientos individuales de cada usuario.

El espacio donde se desarrollarán las actividades del gimnasio bajo análisis se encuentra en la calle Los Pimientos del departamento de Las Heras. Se decidió alquilar dicho salón, porque cuenta con 150 m<sup>2</sup>, y a consideración de los inversores del proyecto, es un espacio amplio que le permitirá a cada persona, desarrollar su rutina de una manera cómoda, sin tener que encimarse con otros alumnos por falta de espacio. Cabe aclarar que, este sitio se acondicionará para que se lleven a cabo las clases de una manera confortable.

Otras de las razones por las cuales se eligió dicho punto tienen que ver con la cercanía que tiene con una plaza amplia de la zona y el “Paseo de la Familia” frente al Hipermercado Walmart.

Los mismos son espacios al aire libre, que les permitirían a los profesores, desarrollar actividades, tales como caminar, correr, etc.

El punto elegido para instalar el gimnasio, es un lugar de gran tránsito vehicular y peatonal, que puede atraer a potenciales consumidores, ya que es una de las calles principales del barrio Cementista II.

#### **D- PROMOCIÓN**

La calidad del producto por sí sola no es capaz de atraer a nuevos clientes, por ello la compañía necesita comunicar la existencia y los beneficios que posee.

La promoción, es la cuarta herramienta del marketing mix y es, básicamente, comunicación. Es decir, que abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. Implica la transmisión de información del vendedor al comprador, a través de distintos medios personales e impersonales, con el fin de estimular la demanda del producto o servicio.

En el proyecto bajo análisis, se deberá trabajar muy duro para transmitir al público meta los beneficios y funcionalidades que posee el gimnasio, para lograr que los vecinos del lugar conozcan todo lo que pueden alcanzar si comienzan las clases en el mismo. Todo esto, principalmente se debe a la existencia de una intensa competencia en aspectos relacionados con el cuidado de la salud y el bienestar físico de las personas.

Se pueden destacar las siguientes herramientas de promoción, según lo indican los autores mencionados en esta sección:

- **PUBLICIDAD**: Es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado. Incluye formas impresas, de difusión, exteriores, etc.
  
- **MARKETING DIRECTO**: Consiste en una comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata: el uso de teléfono, fax, correo electrónico, catálogos y otras herramientas no personales para comunicarse directamente con consumidores específicos o solicitar una respuesta directa.
  
- **VENTAS PERSONALES**: Es una presentación personal que hace la fuerza de ventas de la compañía, con el fin de vender y forjar relaciones con el cliente. Pueden ser a través de presentaciones de ventas, exposiciones del ramo y programas de incentivos.
  
- **PROMOCIÓN DE VENTAS**: Son los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. Cuenta con exhibiciones de punto de compra, bonificaciones, descuentos, cupones, anuncios especializados y demostraciones.

- **RELACIONES PÚBLICAS:** Implica forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena “imagen corporativa” y el manejo o bloqueo de los rumores, relatos o sucesos desfavorables.

Para el presente trabajo de investigación, se aplicarán varias de las herramientas de promoción mencionadas, con el fin de dar a conocer los servicios a los cuales se pueden acceder.

Se utilizará un tipo de publicidad tendiente a atraer potenciales usuarios del servicio. Para ello, se recurrirá a medios de difusión gratuitos, ya que no es un proyecto de gran envergadura y, además, no se cuenta con el capital económico para utilizar medios publicitarios más sofisticados que requieran de una mayor inversión. La publicidad, a través de Internet, se realizará mediante la creación de cuentas en redes sociales, tales como Facebook, Instagram y Twitter, la cual puede llegar a una mayor cantidad de posibles clientes dispersos geográficamente y a un bajo costo.

Otro de los principales beneficios de este tipo de publicidad online es que le permite a la empresa interactuar de manera casi inmediata con las personas, quienes pueden realizar consultas, manifestar inquietudes, pedir asesoramiento, etc. Por lo tanto, se estaría aplicando el marketing directo en estos casos.

La publicidad, también, se puede llevar adelante mediante la entrega de panfletos, los cuales se repartirán por las viviendas del barrio, cercanas al gimnasio. El objetivo que se persigue



es dar a conocer el nuevo local, por medio del “boca en boca” entre los vecinos, amigos, familiares, etc.

Otras de las herramientas que se aplicarían una vez instalado el gimnasio es la venta personal, ya que la misma les permitirá a los profesores, sondear cuáles son las necesidades y aclarar cualquier tipo de duda que presenten los posibles usuarios del servicio, como así también, persuadirlos y convencerlos de todos los beneficios que obtendrían, para su salud y bienestar, si decidieran comenzar las actividades en este lugar. El principal punto que deberían remarcar los profesores es que se desarrollarán clases personalizadas, en las que se acompañará al usuario durante toda la clase, sin dejar de prestarle atención en cada ejercicio que lleve a cabo, evitando de esta manera cualquier tipo de lesión y motivándolo todo el tiempo.

La empresa también utilizará la promoción de ventas, con el objeto de captar la atención de los clientes, proporcionándoles información, que los podría convencer para que tomen la decisión de comenzar el gimnasio.

Los dueños del gimnasio, tratarán de atraer clientes potenciales, ofreciendo la primera clase gratis. Con este mecanismo, se pretende que el posible usuario del servicio conozca cómo se desarrollan las clases, cuáles son las actividades que se implementan, pero por sobre todas las cosas, se busca que se sienta cómodo y seguro de estar en un lugar con profesionales altamente capacitados que lo acompañarán durante la hora de entrenamiento.

Otra manera de conseguir y mantener clientes es mediante el famoso “2x1”. Dicho mecanismo consiste en que sólo por el primer mes, las personas que decidan empezar el gimnasio y lleven un acompañante, abonarán una sola cuota en lugar de dos.

Una vez al mes se realizarán una competición entre todas aquellas personas que deseen participar, otorgándole al ganador un mes de gimnasio gratis. El concurso consiste en seis actividades distintas, que se llevarán a cabo fuera de las instalaciones, en un lugar al aire libre, donde el que las realice en el menor tiempo, será el vencedor.

Con el fin de lograr un mayor acercamiento con las personas que toman sus clases en el gimnasio, una vez por mes, se hará un asado para el grupo. Esta es una manera de conservar clientes y lograr una mayor fidelidad de los mismos.

## CAPITULO VIII: ANÁLISIS FINANCIERO

Las finanzas son las actividades relacionadas para el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados, con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan.<sup>14</sup> La administración financiera eficiente requiere la existencia de algún objetivo o meta, porque los juicios sobre la eficiencia de una decisión financiera deben hacerse a la luz de algún parámetro.<sup>15</sup>

El objetivo de una firma es maximizar el valor de la firma, es decir, maximizar la riqueza de los accionistas, mediante la creación de valor.

En el siguiente apartado, se procede a desarrollar un análisis financiero-económico, expresando en números, todo lo que se viene presentando a lo largo de este informe. Dicho análisis, puede complementarse con el uso de otras herramientas financieras, que no fueron consideradas para este plan de negocios. De esta manera, se busca establecer si el proyecto en cuestión generará rentabilidad para los inversionistas, y de ser así, poder tomar la decisión de emprenderlo o no.

Cabe destacar, que se considerará una proyección de cinco años del flujo de fondos, debido a la situación de inestabilidad política y económica que atraviesa nuestro país. Para ello, se procederá a establecer la inversión inicial necesaria, los posibles costos y una estimación de las ventas. Con toda esta información, se utilizarán dos herramientas financieras importantes para

---

<sup>14</sup> Fuente: Van Horne, James C. (1997). “Administración Financiera”. México. Editorial Pearson Educación.

<sup>15</sup> Fuente: Van Horne, James C. (2010). “Fundamentos de Administración Financiera”. (Decimotercera edición).

determinar si el proyecto es viable o no, como lo son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

### **A- INVERSIÓN INICIAL**

Es importante establecer cuál es la inversión inicial que se necesita para poner en funcionamiento el negocio, con el fin de determinar la factibilidad de llevar a cabo, o no, el proyecto que se viene presentando.

A continuación, se representan a través de una tabla, todos los activos fijos que los inversionistas deberían tener presente a la hora de abrir un gimnasio basado en entrenamiento funcional:

**Tabla 4: Activos fijos para la inversión inicial.**

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
MOSTRADOR DE ENTRADA	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
SILLA PARA MOSTRADOR	1	\$ 3.560,00	\$ 3.560,00
NOTEBOOK HP	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
IMPRESORA HP	1	\$ 7.260,00	\$ 7.260,00
CELULAR MARCA LG	1	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00
MERCADO PAGO POINT	1	\$ 300,00	\$ 300,00
AIRE ACONDICIONADO (4500 FRIGORIAS)	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
EQUIPO DE MÚSICA CON PARLANTE BLUETOOTH WINCO	1	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00
LOCKER GUARDARROPA METALICO (10 casilleros)	3	\$ 9.000,00	\$ 27.000,00
DISPENSER DE AGUA	2	\$ 5.500,00	\$ 11.000,00
MATAFUEGOS	1	\$ 2.198,00	\$ 2.198,00
CRONÓMETRO RELOJ DEPORTIVO DIGITAL	2	\$ 454,00	\$ 908,00
SILBATO	4	\$ 100,00	\$ 400,00
BOTIQUIN DE PRIMEROS AUXILIOS	1	\$ 1.130,00	\$ 1.130,00
COLCHONETAS 1mX40cmX3cm	20	\$ 380,00	\$ 7.600,00
STEP PLATAFORMA ESCALON 75X37X10cm	20	\$ 899,00	\$ 17.980,00
BALON MEDICINAL 1 kg	8	\$ 450,00	\$ 3.600,00
BALON MEDICINAL 2 kg	8	\$ 500,00	\$ 4.000,00
BALON MEDICINAL 3 kg	6	\$ 550,00	\$ 3.300,00
BALON MEDICINAL 4 kg	6	\$ 600,00	\$ 3.600,00
BALON MEDICINAL 5 kg	4	\$ 650,00	\$ 2.600,00
PORTADISCOS	2	\$ 6.900,00	\$ 13.800,00
TOPES PARA DISCOS GRANDES	30	\$ 454,00	\$ 13.620,00
TOPES PARA DISCOS CHICOS	50	\$ 105,00	\$ 5.250,00
DISCOS 0,5 kg	10	\$ 50,00	\$ 500,00
DISCOS 1 kg	20	\$ 100,00	\$ 2.000,00
DISCOS 2 kg	20	\$ 200,00	\$ 4.000,00
DISCOS 5 kg	6	\$ 500,00	\$ 3.000,00
DISCOS 8 kg	6	\$ 800,00	\$ 4.800,00
DISCOS 10 kg	6	\$ 1.000,00	\$ 6.000,00
DISCOS 15 kg	6	\$ 1.500,00	\$ 9.000,00
DISCOS 20 kg	6	\$ 2.000,00	\$ 12.000,00
PORTA BARRAS	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
BARRAS PARA DISCOS CROMADA 1,1 mt	8	\$ 1.800,00	\$ 14.400,00
AGARRE DE MANCUERNA	20	\$ 450,00	\$ 9.000,00
MANCUERNAS DE 1 Kg	16	\$ 120,00	\$ 1.920,00
MANCUERNAS DE 2 Kg	20	\$ 240,00	\$ 4.800,00
MANCUERNAS DE 3 Kg	16	\$ 360,00	\$ 5.760,00
MANCUERNAS DE 4 Kg	14	\$ 480,00	\$ 6.720,00
MANCUERNAS DE 5 Kg	10	\$ 600,00	\$ 6.000,00
MANCUERNAS DE 6 Kg	8	\$ 720,00	\$ 5.760,00
MANCUERNAS DE 7 Kg	6	\$ 840,00	\$ 5.040,00
MANCUERNAS DE 8 Kg	6	\$ 960,00	\$ 5.760,00
FIT BALL	8	\$ 780,00	\$ 6.240,00
BOSU	12	\$ 420,00	\$ 5.040,00
JUEGO DE VALLAS	6	\$ 715,00	\$ 4.290,00
ESCALERA DE COORDINACIÓN	4	\$ 550,00	\$ 2.200,00
CUADRILATERO DE COORDINACIÓN	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
SOGAS PARA SALTO	10	\$ 174,00	\$ 1.740,00
BANDA DE SUSPENSIÓN	10	\$ 1.200,00	\$ 12.000,00
CONO TORTUGA	60	\$ 22,00	\$ 1.320,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 352.196,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## **B- COSTOS**

En la presente sección del informe, se establecen los costos que se deben tener en cuenta a la hora de poner en funcionamiento un local para entrenamiento funcional.

La proyección se realizará, tal como se mencionó, para los próximos 5 años (incluyendo el actual). Dicha estimación puede estar sujeta a modificaciones, siempre y cuando no se cumplan los supuestos propuestos.

A continuación, se exponen las consideraciones que se tendrán en cuenta a la hora de considerar los costos a futuro:

- El alquiler del salón, se deberá abonar mensualmente. Se estima un incremento anual del 30%.
- Para determinar los valores a abonar por la electricidad, se tuvieron en cuenta los datos locales brindados por un electricista. En cuanto al agua, se consideraron los datos del mercado. Para dichos costos se estima un incremento del 40% anual.
- Para establecer el abono mensual de celular e internet se consideraron los planes vigentes en el mercado, previendo un aumento del 40% anual.

- En cuanto a Mercado Pago, se prevé que el costo por extraer efectivo a través de los cajeros automáticos tenga un incremento anual del 35%.
- En cuanto a los productos de limpieza, se estima un valor aproximado, de acuerdo a un relevamiento que se hizo en 2 supermercados del Gran Mendoza. Dicho ítem incluye lavandina, desodorante piso y de ambiente, mopa, balde para mopa, escoba, alcohol en gel y pala. El incremento será del 40% anual.
- El importe que se le pagará al contador por llevar todos los papeles del negocio, se determinó gracias a la información brindada por un profesional en ciencias económicas que realiza ese tipo de actividad. Dicho costo tendrá un crecimiento del 30% anual.
- El gimnasio contará con tres profesores de educación física, que recibirán un sueldo mensual de \$20.400. Los profesionales trabajarán 120 horas mensuales, y por cada hora trabajada se les pagará \$170. Los sueldos tendrán un incremento del 30% anual. El mismo porcentaje de incremento será considerado para el SAC (Sueldo Anual Complementario).
- En el año 2020, entró en vigencia un proyecto de ley impositiva, que consiste en que, los contribuyentes del régimen simplificado de Ingresos Brutos de Mendoza, encuadrados entre las categorías G y K del Monotributo Nacional, abonarán el tributo en un solo pago conjuntamente con sus impuestos nacionales, tal cual lo vienen haciendo

el resto de las categorías desde el mes de enero de 2019.<sup>16</sup> A continuación, se muestran las categorías e importes mensuales, y se aclara que para este proyecto se considera la categoría “H”, teniendo un incremento anual del 35% para el resto de los años:

**Tabla 5: Importe a pagar del Impuesto a los Ingresos Brutos por categorías.**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>IMPORTE MENSUAL</b>
A	\$ 380
B	\$ 590
C	\$ 790
D	\$ 1.180
E	\$ 1.570
F	\$ 1.960
G	\$ 2.350
<b>H</b>	<b>\$ 2.740</b>
I	\$ 3.140
J	\$ 3.520
K	\$ 3.890

**Fuente: Elaboración propia.**

En la siguiente tabla se representan los costos mensuales y el costo anual para el primer año de actividad:

<sup>16</sup> Fuente: <http://www.prensa.mendoza.gov.ar/monotributo-unificado-mendoza-a-partir-del-2020-alcanzara-a-todas-las-categorias/>



**Tabla 6: Costos Año 1.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTOS AÑO 1</b>
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>		<b>\$ 286.200,00</b>
ALQUILER	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00
ELECTRICIDAD	\$ 3.550,00	\$ 42.600,00
AGUA	\$ 500,00	\$ 6.000,00
CELULAR	\$ 800,00	\$ 9.600,00
INTERNET	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
MERCADO PAGO	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
PRODUCTOS DE LIMPIEZA	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
<b>COSTOS LABORALES</b>		<b>\$ 1.198.800,00</b>
SUELDO CONTADOR	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00
SUELDO+CARGAS SOCIALES 3 PROFESORES	\$ 91.800,00	\$ 1.101.600,00
SAC 3 PROFESORES (\$20.400 c/u)		\$ 61.200,00
<b>COSTOS IMPOSITIVOS</b>		<b>\$ 32.880,00</b>
INGRESOS BRUTOS	\$ 2.740,00	\$ 32.880,00
<b>TOTAL COSTOS AÑO 1</b>		<b>\$ 1.517.880,00</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Teniendo presentes los supuestos mencionados para los costos, a continuación, se presentan los costos proyectados para los cinco años:

**Tabla 7: Costos proyectados para cinco años.**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 286.200,00</b>	<b>\$ 382.080,00</b>	<b>\$ 510.702,00</b>	<b>\$ 683.469,30</b>	<b>\$ 915.834,80</b>
ALQUILER	\$ 180.000,00	\$ 234.000,00	\$ 304.200,00	\$ 395.460,00	\$ 514.098,00
ELECTRICIDAD	\$ 42.600,00	\$ 59.640,00	\$ 83.496,00	\$ 116.894,40	\$ 163.652,16
AGUA	\$ 6.000,00	\$ 8.400,00	\$ 11.760,00	\$ 16.464,00	\$ 23.049,60
CELULAR	\$ 9.600,00	\$ 13.440,00	\$ 18.816,00	\$ 26.342,40	\$ 36.879,36
INTERNET	\$ 18.000,00	\$ 25.200,00	\$ 35.280,00	\$ 49.392,00	\$ 69.148,80
MERCADO PAGO	\$ 12.000,00	\$ 16.200,00	\$ 21.870,00	\$ 29.524,50	\$ 39.858,08
ELEMENTOS DE LIMPIEZA	\$ 18.000,00	\$ 25.200,00	\$ 35.280,00	\$ 49.392,00	\$ 69.148,80
<b>COSTOS LABORALES</b>	<b>\$ 1.198.800,00</b>	<b>\$ 1.558.440,00</b>	<b>\$ 2.025.972,00</b>	<b>\$ 2.633.763,60</b>	<b>\$ 3.423.892,68</b>
SUELDO CONTADOR	\$ 36.000,00	\$ 46.800,00	\$ 60.840,00	\$ 79.092,00	\$ 102.819,60
SUELDO+CARGAS SOCIALES 3 PROFESORES	\$ 1.101.600,00	\$ 1.432.080,00	\$ 1.861.704,00	\$ 2.420.215,20	\$ 3.146.279,76
SAC 3 PROFESORES	\$ 61.200,00	\$ 79.560,00	\$ 103.428,00	\$ 134.456,40	\$ 174.793,32
<b>COSTOS IMPOSITIVOS</b>	<b>\$ 32.880,00</b>	<b>\$ 44.388,00</b>	<b>\$ 59.923,80</b>	<b>\$ 80.897,13</b>	<b>\$ 109.211,13</b>
INGRESOS BRUTOS	\$ 32.880,00	\$ 44.388,00	\$ 59.923,80	\$ 80.897,13	\$ 109.211,13
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 1.517.880,00</b>	<b>\$ 1.984.908,00</b>	<b>\$ 2.596.597,80</b>	<b>\$ 3.398.130,03</b>	<b>\$ 4.448.938,60</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## **C- VENTAS**

Como se mencionó anteriormente, se estimarán las ventas de cinco años. Para lograr este propósito se realizó una investigación con profesionales de 3 locales que realizan la misma actividad.

Se prevé que, a través de los años, la demanda vaya aumentando, gracias a la calidad en el servicio que se brindará en las distintas clases, atrayendo a nuevos clientes. El aumento estimado

en la cantidad de alumnos será del 10% anual, con respecto al año anterior, siempre teniendo en cuenta el espacio disponible.

La cuota que se cobrará durante el primer año será de \$800 para los alumnos que recurran dos veces por semana, de \$1.000 para los que lo hagan tres veces y de \$1.200 para los que lo hagan entre cuatro y cinco veces. Cabe destacar que se considerará un aumento del 35% en el valor de la cuota cada año con respecto al año anterior.

Se ha decidido no cobrar inscripción inicial, debido a la difícil situación económica que atraviesa nuestro país. Además, se lo utiliza como un mecanismo estratégico, que sirve para atraer a nuevos alumnos.

En el ANEXO 2, se muestra la cantidad de alumnos que participarán de las clases dos, tres y cuatro o cinco veces por semana durante el primer año de actividad del gimnasio, como así también las ventas que estimadas para el año 1.

A continuación, se presentan las ventas estimadas para cinco años de actividad:

**Tabla 8: Ventas estimadas para cinco años**

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
ALUMNOS 2 VECES POR SEMANA	1300	\$ 800,00	1430	\$ 1.080,00	1573	\$ 1.458,00	1730	\$ 1.968,30	1903	\$ 2.657,21
ALUMNOS 3 VECES POR SEMANA	320	\$ 1.000,00	352	\$ 1.350,00	387	\$ 1.822,50	426	\$ 2.460,38	469	\$ 3.321,51
ALUMNOS 4-5 VECES POR SEMANA	32	\$ 1.200,00	35	\$ 1.620,00	39	\$ 2.187,00	43	\$ 2.952,45	47	\$ 3.985,81
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 1.398.400,00</b>		<b>\$ 2.076.624,00</b>		<b>\$ 3.083.786,64</b>		<b>\$ 4.579.423,16</b>		<b>\$ 6.800.443,39</b>	

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **D- MONOTRIBUTO**

Cabe aclarar que, para determinar la cuota del monotributo, se tuvo presente la tabla de categorías del nuevo régimen de monotributo. De acuerdo a los datos recopilados, el proyecto se incluirá en la categoría “H” debiendo abonar mensualmente \$9.451,93, y tendrá un incremento del 35% anual.

**Figura 19: Categorías Monotributo 2020.**

Categ.	Ingresos Brutos	Actividad	Cantidad Mínima de Empleados	Sup. Afectada (*)	Energía Eléctrica Consumida Anualmente	Alquileres Devengados Anualmente	Impuesto Integrado		Aportes al SIPA (**)	Aportes Obra Social (***)	Total	
							Locaciones y/o Prestaciones de Servicios	Venta de Cosas Muebles			Locaciones y/o prestaciones de servicios	Venta de Cosas Muebles
A	208739,25	No excluida	No requiere	Hasta 30 m2	Hasta 3330 Kw	78277,23	168,97	168,97	745,49	1041,22	1955,68	1955,68
B	313108,87	No excluida	No requiere	Hasta 45 m2	Hasta 5000 Kw	78277,23	325,54	325,54	820,04	1041,22	2186,80	2186,80
C	417478,51	No excluida	No requiere	Hasta 60 m2	Hasta 6700 Kw	156554,44	556,64	514,38	902,05	1041,22	2499,91	2457,65
D	626217,78	No excluida	No requiere	Hasta 85 m2	Hasta 10000 Kw	156554,44	914,47	844,90	992,25	1041,22	2947,94	2878,37
E	834957,00	No excluida	No requiere	Hasta 110 m2	Hasta 13000 Kw	195071,79	1739,48	1349,34	1091,48	1041,22	3872,18	3482,04
F	1043696,27	No excluida	No requiere	Hasta 150 m2	Hasta 16500 Kw	195693,03	2393,05	1761,85	1200,62	1041,22	4634,89	4003,69
G	1252435,53	No excluida	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	234831,66	3044,12	2196,71	1320,68	1041,22	5406,02	4558,61
H	1739493,79	No excluida	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	313108,87	6957,96	5392,44	1452,75	1041,22	9451,93	7886,41
I	2043905,21	Venta de Bs. muebles	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	313108,87	-	8697,46	1598,03	1041,22	-	11336,71
J	2348316,62	Venta de Bs. muebles	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	313108,87	-	10220,77	1757,84	1041,22	-	13019,83
K	2609240,69	Venta de Bs. muebles	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	313108,87	-	11741,58	1933,61	1041,22	-	14716,41

**Fuente:** <https://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp>

## E- TASA DE COSTO DE CAPITAL

La tasa de costo de capital es la tasa de rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes, que podrían llevarse a cabo con los fondos disponibles, para optimizar la riqueza de los propietarios. Es el pivote entre las decisiones de inversión y financiamiento con el objetivo financiero de la firma.<sup>17</sup>

Se puede decir que, el costo de capital, corresponde a la retribución que recibirán los inversores, por aportar fondos a la empresa. Para el proyecto de inversión bajo análisis se considerará una tasa de costo de capital del **42%**. Este valor se determinó considerando la proyección anual que realizó el Banco Central respecto a la inflación.<sup>18</sup>

En relación a este concepto, se efectuaron una serie de preguntas a los inversores del proyecto, para analizar el riesgo que están dispuestos a asumir por llevar adelante la inversión. En resumidas palabras, se les consultó si, en el caso de no funcionar el negocio, los activos son fáciles de vender, si los costos fijos de salida son elevados, si tienen otras alternativas de inversión, etc.

Es importante tener en claro cuáles son las posibles barreras de salida antes de entrar a un determinado mercado. Las barreras pueden ser de diversa índole: económicas, procedimentales, psicológicas, e incluso pueden llevar a una empresa a permanecer en una industria, incluso cuando ya no es rentable.

---

<sup>17</sup> Filminas de clase Cátedra “Administración Financiera II”, Profesor Sergio Rafael Montanaro FCE UNCuyo.

<sup>18</sup> Fuente: <https://www.diarioelargentino.com.ar/noticias/203504/el-banco-central-proyecta-una-inflacion-de-41-7-para-2020>

En el caso concreto del proyecto bajo análisis, se puede observar que no existen activos altamente especializados, que sean difíciles de vender. De acuerdo a la información brindada por los profesionales, se puede decir que existe una gran demanda para los materiales e insumos utilizados durante el entrenamiento. Por ello, en el caso de que el negocio no logre los resultados esperados, puede vender sus activos y recuperar parte de la inversión.

Otro punto a tener en cuenta son los costos fijos de salida, lo cual se relaciona con los costos laborales. En este caso, al ser un emprendimiento nuevo, y en el supuesto caso, que no funcione el negocio, las indemnizaciones no serán elevadas.

En cuanto a las barreras emocionales, al igual que el párrafo anterior, se puede afirmar que, al ser un negocio nuevo, los inversores no han desarrollado plenamente una identificación y un sentido de pertenencia con la empresa, con lo cual sería más sencillo tomar la decisión de no continuar con ella, en el caso de no llegar a los números esperados. Sin embargo, de acuerdo al diálogo con los dueños se evidenció que son apasionados de su profesión, y para ellos no sería sencillo abandonar este negocio por este motivo particular.

Una alternativa que fue considerada por los profesores, si el negocio no funciona, es dar clases particulares en espacios públicos, tales como plazas o parques, a personas que fueron o no alumnos del gimnasio. También, otra opción es volver a dar clases en escuelas o clubes de manera particular.

A continuación, se presenta a través de una tabla una ponderación numérica de lo tan atractivo o no que puede resultar el negocio de acuerdo al riesgo asumido. La escala utilizada es la siguiente:

- MPA: Muy poco atractivo (1)
- PA: Poco atractivo (2)
- N: Neutral (3)
- A: Atractivo (4)
- MA: Muy atractivo (5)

**Tabla 9: Atractivo del negocio según el riesgo asumido.**

	<b>MPA</b>	<b>PA</b>	<b>N</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>VALOR</b>
<b>VENTA DE ACTIVOS ALTAMENTE ESPECIALIZADOS</b>					X	<b>5</b>
<b>COSTOS LABORALES</b>				X		<b>4</b>
<b>BARRERAS EMOCIONALES</b>		X				<b>2</b>
<b>ALTERNATIVAS LABORALES</b>				X		<b>4</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

El resultado promedio obtenido en la precedente tabla es de 3,75, lo cual indica que, de acuerdo a lo manifestado por los inversionistas, resulta atractivo ingresar a este negocio. Esto, se debe a que, si bien siempre existen riesgos de que los resultados obtenidos no sean los esperados,



también se pueden evidenciar alternativas estratégicas que pueden permitir recuperar parte de la inversión con relativa facilidad y obtener otros ingresos personales.

## F- FLUJO DE FONDOS

Teniendo en cuenta los supuestos que se expusieron, en relación a la variación en las ventas y costos para los años de análisis, a continuación, se representa el flujo de fondos para este proyecto de inversión:

**Tabla 10: Flujo de fondos proyectado.**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS TOTALES</b>		<b>\$ 1.398.400,00</b>	<b>\$ 2.076.624,00</b>	<b>\$ 3.083.786,64</b>	<b>\$ 4.579.423,16</b>	<b>\$ 6.800.443,39</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>-\$ 1.517.880,00</b>	<b>-\$ 1.984.908,00</b>	<b>-\$ 2.596.597,80</b>	<b>-\$ 3.398.130,03</b>	<b>-\$ 4.448.938,60</b>
Costos operativos		-\$ 286.200,00	\$ 382.080,00	\$ 510.702,00	\$ 683.469,30	\$ 915.834,80
Costos laborales		-\$ 1.198.800,00	\$ 1.558.440,00	\$ 2.025.972,00	\$ 2.633.763,60	\$ 3.423.892,68
Costos impositivos		-\$ 32.880,00	\$ 44.388,00	\$ 59.923,80	\$ 80.897,13	\$ 109.211,13
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>-\$ 119.480,00</b>	<b>\$ 91.716,00</b>	<b>\$ 487.188,84</b>	<b>\$ 1.181.293,13</b>	<b>\$ 2.351.504,79</b>
MONOTRIBUTO		-\$ 113.423,16	-\$ 153.121,27	-\$ 206.713,71	-\$ 279.063,51	-\$ 376.735,73
<b>RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTO</b>		<b>-\$ 232.903,16</b>	<b>-\$ 61.405,27</b>	<b>\$ 280.475,13</b>	<b>\$ 902.229,62</b>	<b>\$ 1.974.769,06</b>
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 352.196,00					
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-\$ 352.196,00</b>	<b>-\$ 232.903,16</b>	<b>-\$ 61.405,27</b>	<b>\$ 280.475,13</b>	<b>\$ 902.229,62</b>	<b>\$ 1.974.769,06</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## G- CRITERIOS DE DECISIÓN

### 1- VALOR ACTUAL NETO (VAN):

El Valor Actual Neto, también conocido como valor de actualización, es un método que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

El Valor Actual Neto, ayuda a tomar dos tipos de decisiones: por un lado, ver si las inversiones son realizables, y por el otro, determinar qué inversión es mejor que otra en términos absolutos.

A continuación, se muestra la fórmula del VAN:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

- **F<sub>t</sub>**: Flujos de dinero en cada período t.
- **I<sub>0</sub>**: Inversión realizada al momento 0 (t=0).
- **t**: Números de períodos de tiempo.
- **k**: Tasa de costo de capital o tasa de descuento o de interés exigida a la inversión.

Habiendo aplicado la fórmula precedente, se determina que el Valor Actual Neto del proyecto de inversión para un gimnasio basado en entrenamiento funcional es de: **\$ 115.231,84**.

Habiendo obtenido un Valor Actual Neto mayor que cero, se puede determinar que el proyecto generará beneficios para los inversores, por ende, es viable de llevar adelante.

## 2- TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):

La Tasa Interna de Retorno o Rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero.<sup>19</sup>

Se establece como una regla general, aceptar todos aquellos proyectos que tengan una Tasa Interna de Retorno superior a la Tasa de Costo de Capital.

Para el cálculo de la TIR, se utiliza la siguiente fórmula matemática:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

- **VAN:** Valor Actual Neto.
- **F<sub>t</sub>:** Flujos de dinero en cada período t.

---

<sup>19</sup> Filminas de clase Cátedra “Administración Financiera II”, Profesor Sergio Rafael Montanaro FCE UNCuyo.

- **I<sub>0</sub>**: Inversión realizada al momento 0 (t=0).
- **t**: Números de períodos de tiempo.

Habiendo determinado el flujo de fondos para el proyecto de inversión bajo análisis, se establece que la Tasa Interna de Retorno es: **49,04%**. Es decir, es la tasa que hace que el Valor Actual Neto sea igual a cero. Debido a que la TIR es superior a la Tasa de Costo de Capital (42%), se determina que el proyecto es viable.

## CONCLUSIONES

Llegando a la última etapa de este informe, se afirma que el objetivo principal del trabajo de investigación fue poder asesorar a dos familiares sobre la factibilidad económica, financiera y estratégica de llevar adelante la inversión en un gimnasio basado en entrenamiento funcional, en el departamento de Las Heras.

Para tomar la decisión de invertir los fondos disponibles en un mercado en particular, es necesario realizar una investigación y evaluar la idea del negocio desde diversos enfoques. Si bien la intuición y la visión de los emprendedores es importante, no es suficiente. Por ello, se definió un plan estratégico, que permitió analizar los distintos aspectos que pueden afectar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto de inversión.

En uno de los capítulos del informe se desarrolló un análisis del macroentorno y microentorno de la organización. En cuanto al macroentorno se concluyó que tiene un atractivo intermedio, teniendo presente la inestabilidad en las políticas de gobierno, el aumento de la inflación y el tipo de cambio, el creciente interés y preocupación que existe en las personas por el cuidado de la salud y el físico, y la innovación en materiales y nuevos ejercicios físicos. En cuanto al microentorno, se vislumbra un atractivo intermedio, donde si bien existe una fuerte rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de ingreso de nuevas compañías y productos sustitutos, también se puede marcar la diferencia mediante clases personalizadas, que permitan alcanzar la lealtad y fidelidad del cliente, llevando a que elijan el gimnasio y no otros.

A la hora de analizar los segmentos de mercado, se eligió atender a hombres y mujeres que tengan entre 18 y 50 años de edad, y que vivan en el barrio Cementista II y zonas aledañas, que sean deportistas o no y deseen tener una vida saludable. Se seguirá una estrategia de marketing concentrado debido a que los recursos son limitados y es nueva en el mercado, buscando atraer a todos aquellos que deseen mejorar su calidad de vida, renovar la estética, reducir el estrés y lograr cierto grado de sociabilidad.

En cuanto a la estrategia competitiva a nivel de negocios basada en los clientes, se ha decidido seguir la que combina marca y precio. La razón de ello, es que las personas son sensibles al precio y a la diferenciación, lo cual se pudo percibir en los objetivos y exigencias que manifiestan las personas que concurren a los gimnasios. En este capítulo se decidió seguir una estrategia de marketing concentrado (especializado) ya que se atiende un segmento de clientes y se ofrece sólo una modalidad de entrenamiento, entre todas las que existen.

En el capítulo del marketing mix, a la hora de definir el precio de las cuotas, se estableció seguir una estrategia de buen valor, tratando de brindar la mejor calidad y profesionalismo en el desarrollo de las clases, cobrando un precio bajo a todos los que decidan concurrir a las mismas. Se establecieron distintos montos para las cuotas, dependiendo de la cantidad de días por semana que concurren las personas al gimnasio.

Finalmente se desarrolló un análisis financiero, determinando los niveles de ventas, la estructura de costos y el flujo de fondos, teniendo presentes diversos supuestos para los cinco años de proyección considerados. Se aclara que el financiamiento del proyecto, se realizará con fondos que provienen de ahorros que poseen los emprendedores, ya que las tasas de endeudamiento son altas. Para determinar si el proyecto es factible y posible de llevar a la realidad, se analizaron dos criterios de decisión. Por un lado, se obtuvo un Valor Actual Neto de \$115.231,84, lo cual indica que la inversión es posible de realizar, debido a que es superior a cero. Por otro lado, se calculó una Tasa Interna de Retorno del 49,04%, la cual es superior a la tasa de costo de capital considerada (42%). Estos valores indican que el proyecto es viable en el contexto en cual se pretende desarrollar, por lo que se recomienda a los emprendedores realizar la inversión.

# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- DAVID, FRED R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. México: Prentice Hall.
- HAX, A. & MAJLUF, N., (2004), “Estrategias para el liderazgo competitivo”, Primera Edición. Buenos Aires: Granica.
- HAX, A. & MAJLUF, N., (1996) “Gestión de empresa con una visión estratégica”. Chile: Ediciones Dolmen.
- HILL, C. & JONES, G., (1994); “Administración Estratégica”. Octava edición. México: Mc Graw Hill.
- KOTLER PHILIP Y ARMSTRONG GARY (2001) “Marketing” (Octava Edición).
- LAMATTINA DE FERRARI, MARÍA MAGDALENA Y FERRARI, NESTOR DONATO (2002). “Scanning las Dimensiones Ambientales: Incertidumbre, Cambio y Complejidad”. Memorias Jornadas de Ciencias Económicas. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo.
- OCAÑA, HUGO RICARDO (2011). Estrategias de Negocios.
- PORTER, MICHEL (1984). “Estrategia competitiva”. México: CECSA.
- VAN HORNE, JAMES C. (1997). “Administración Financiera”. México. Editorial Pearson Educación.
- VAN HORNE, JAMES C. (2010). “Fundamentos de Administración Financiera”. (Decimotercera edición).

## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- <https://entrenamientofuncional.net/entrenamiento-funcional-para-que-para-quien/>
- [https://www.clarin.com/buena-vida/fitness/principales-beneficios-entrenamiento-funcional-tips-consejos-ejercicio-fitness\\_0\\_rkJlpRD9Dme.html](https://www.clarin.com/buena-vida/fitness/principales-beneficios-entrenamiento-funcional-tips-consejos-ejercicio-fitness_0_rkJlpRD9Dme.html)
- <http://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html>



- <https://mercadosunidos.wordpress.com/tag/pest/>
- <http://blogdesociologia.com/archive/los-estilos-de-vida-modernos/>
- <https://www.infoautonomos.com/estudio-de-mercado/analisis-de-la-competencia-en-tu-estudio-de-mercado/>
- <http://www.prensa.mendoza.gov.ar/deportes-fiscaliza-y-supervisa-gimnasios-de-toda-la-provincia-2/>
- [https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?accepter\\_cookies=oui](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?accepter_cookies=oui)
- <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- <https://www.argentina.gob.ar/produccion>
- <https://www.lanacion.com.ar/1923161-el-negocio-de-los-gimnasios-crece-y-embolsa-millones>
- <https://www.emprendedores.es/plan-de-negocio/plan-de-negocio-gimnasio/>
- <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=2635>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)
- <https://www.visionindustrial.com.mx/industria/desarrollo-organizacional-3027/como-realizar-un-analisis-foda-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>
- <https://www.infobae.com/sociedad/2020/04/21/los-gimnasios-frente-a-la-pandemia-necesitamos-que-el-estado-articule-medidas-de-salvataje/>
- <http://www.prensa.mendoza.gov.ar/monotributo-unificado-mendoza-a-partir-del-2020-alcanzara-a-todas-las-categorias/>
- <https://www.diarioelargentino.com.ar/noticias/203504/el-banco-central-proyecta-una-inflacion-de-41-7-para-2020>
- <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/barreras-de-salida-costes-y-beneficios>

## **OTROS MEDIOS CONSULTADOS**

- Apuntes de clase, Cátedra “Análisis Organizacional”, Profesora María Lamattina de Ferrari. Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Cuyo.
- Apuntes de clase, Cátedra “Estrategias de Negocios”, Profesor Hugo Ocaña. Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Cuyo.

# **ANEXO 1**

**Tabla 11: Gimnasios de Las Heras y Capital.**

GIMNASIOS DE LAS HERAS	DIRECCIÓN	HORARIOS	TIPO DE ACTIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS	CUOTAS
LIFE FITNESS GYM	AVENIDA PERITO MORENO 254 - LAS HERAS	08:00-12:00 hs - 14:00-23:00 hs -	Entrenamiento Funcional-Musculación	Ofrece el desarrollo de actividades físicas que proporcionan placer, satisfacción y bienestar. Intentando cumplir los objetivos, expectativas y necesidades de nuestros clientes.	entre \$980 y \$1.099
IMAGEN GIMNASIO	25 DE MAYO 81 - LAS HERAS	08:00-22:30 hs	Gimnasio/centro de fitness-Estudio de danza-Escuela de artes marciales	IMAGEN GIMNASIO, El más completo equipo de máquinas y pesas.	\$ 1.000
CLUB GIMNASIO VITAMINA	GRAL. JULIO ARGENTINO ROCA 1320 - LAS HERAS	07:00-12:00 hs 15:00-21:00 hs	Entrenamiento Funcional-Animal Flow-Zumba-Box-Baile Brasileiro-Acro Adultos-Actividades para niños	Un espacio idóneo para entrenar, aprender y activar tu salud. Con profesores matriculados y salas ambientadas a tu entrenamiento.	\$ 800
SOLARES FITNESS	BURGOS 155 - LAS HERAS	09:30-21:30 hs	Cycling-Funcional-Jumping Fly-Body Power-Barras y discos	Es un espacio de recreación y entrenamiento.	\$ 1.100
FUNCIONAL FIT	AVENIDA BARTOLOMÉ MITRE 520 - LAS HERAS	09:00-22:00 hs	Entrenamiento Funcional-Taekwondo-Kangoo-Zumba-Actividades para la tercera edad	Entrena con un propósito concreto. Todo entrenamiento se diseña y enfoca para alcanzar tu objetivo.	\$ 1.200
URBANO GYM	DOCTOR MORENO 1822 - LAS HERAS	08:00-22:00 hs	Pilates-Clases de Plataforma-Entrenamiento Funcional	Es un lugar para cuidar el cuerpo y la salud.	entre \$900 y \$1000
FANATIC'S GYM	SAENZ PEÑA 1765 - LAS HERAS	08:00-23:00 hs	Funcional-Jumping Fly-Aparatos-Bicicletas-Elípticos-Aerobic-Zumba	El mejor lugar para entrenar. Sangre, sudor y gloria.	\$ 1.200

GIMANSIOS DE CAPITAL	DIRECCIÓN	HORARIOS	TIPO DE ACTIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS	CUOTAS
MUNDO FITNESS	AVENIDA SAN MARTÍN 3227 - CAPITAL	08:30-23:00 hs	Artes Marciales- Boxeo- Ciclo Indoor- Circuito funcional- Dance Mix-Funcional- Bicicleta-Kangoo Jump- Musculación-Zumba glúteos	Ofrece el desarrollo de actividades físicas que proporcionan placer, satisfacción y bienestar. Intentando cumplir los objetivos, expectativas y necesidades de nuestros clientes.	entre \$1161 y \$1299
ACADEMIA COCO BONGÓ	AVENIDA SAN MARTÍN 3062 - CAPITAL	15:00-23:00 hs	Bachata-Funcional-Salsa-Zumba	Coco Bongó es una Academia de Baile y espacio de desarrollo físico, que abre sus puertas a todas aquellas personas que deseen aprender a bailar, disfrutar del arte y mejorar su Salud de la mano de la danza, la actividad física y la alegría.	entre \$1080 y \$1199
GREEN FIT ARGENTINA	VIDELA CASTILLO 3131 - CAPITAL	08:30-13:00 hs - 15:00-16:00 hs - 19:00-23:00 hs -	Boxeo-Entrenamiento Funcional-Kickboxing- Localizada-Yoga-Zumba	Punto de encuentro destinado a la actividad física para la salud de niños, jóvenes y adultos con el objeto de desarrollar el bienestar y mejorar la calidad de vida.	entre \$909 y \$999
NOMADE ENTRENAMIENTO - PARQUE CENTRAL	EL PARRAL 2255 - CAPITAL	14:00 hs 21:00 hs	Entrenamiento Funcional	NOMADE es una modalidad de entrenamiento grupal al aire libre.	entre \$800 y \$809
ACTIVA TU SALUD	AVENIDA BARTOLOMÉ MITRE 1998 - CAPITAL	Lun-Mierc-Vier 19:00-20:00 hs - Mart-Juev 07:30- 16:30 hs	Artes Marciales-Boxeo Fit-Capoeira-Circuito funcional	Ofrece el desarrollo de actividades físicas que proporcionan placer, satisfacción y bienestar. Intentando cumplir los objetivos, expectativas y necesidades de nuestros clientes.	entre \$710 y \$799
ISOTROPIA FITNESS	AGUSTÍN ALVAREZ 302 - CAPITAL	08:30-12:00 hs 15:00-21:00 hs	Entrenamiento Funcional- Musculación	Isotropia lleva tu cuerpo a una evolución constante. El objetivo, es a través de trabajos disciplinarios, poder mejorar tu bienestar y calidad de vida.	entre \$980 y \$1099

GIMANSIOS DE CAPITAL	DIRECCIÓN	HORARIOS	TIPO DE ACTIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS	CUOTAS
GRUPO KUBA SALSA Y BACHATA	CATAMARC A 100 - CAPITAL	15:00-23:00 hs	Salsa-Entrenamiento Funcional-Bachata-Cha Cha Cha-Danza Casino	Casi 14 años de experiencia avalan nuestro compromiso con nuestros alumnos y el público en general.	entre \$855 y \$949
PURA VIDA	AVENIDA EMILIO CIVIT 240 - CAPITAL		Entrenamiento Funcional- Musculación-Spin cross	Atención personalizada y planes elaborados de acuerdo a sus características y necesidades, con tecnología de avanzada. Sin distinción de sexo ni edad.	entre \$980 y \$1099
GIMNASIO YX	TIBURCIO BENEGAS 837 - CAPITAL	07:00-22:30 hs	Ciclo Indoor-Cross Training-Entrenamiento Funcional-Kickboxing- Musculación-Reformador de Pilates	Gimnasio YX nace con la idea de construir un movimiento que incorpore la actividad física en el día a día de las personas, motivados por la convicción de que haciendo más accesible el deporte, estamos contribuyendo a mejorar su calidad de vida.	entre \$1125 y \$1849

**Fuente: Elaboración propia.**

# ANEXO 2

**Tabla 12: Alumnos que concurren dos veces por semana.**

MESES AÑO 1													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
ALUMNOS	100	105	100	95	85	75	80	90	135	145	150	140	<b>1.300</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 13: Alumnos que concurren tres veces por semana.**

MESES AÑO 1													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
ALUMNOS	25	30	25	20	15	20	22	25	30	40	35	33	<b>320</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 14: Alumnos que concurren cuatro o cinco veces por semana.**

MESES AÑO 1													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
ALUMNOS	2	3	3	3	2	2	1	2	3	4	4	3	<b>32</b>

**Fuente: Elaboración propia.**



**Tabla 15: Ventas estimadas para el Año 1.**

VENTAS MENSUALES													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>ALUMNOS 2 VECES POR SEMANA</b>	\$ 80.000,00	\$ 84.000,00	\$ 80.000,00	\$ 76.000,00	\$ 68.000,00	\$ 60.000,00	\$ 64.000,00	\$ 72.000,00	\$ 108.000,00	\$ 116.000,00	\$ 120.000,00	\$ 112.000,00	\$ 1.040.000,00
<b>ALUMNOS 3 VECES POR SEMANA</b>	\$ 25.000,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 20.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 22.000,00	\$ 25.000,00	\$ 30.000,00	\$ 35.000,00	\$ 40.000,00	\$ 33.000,00	\$ 320.000,00
<b>ALUMNOS 4-5 VECES POR SEMANA</b>	\$ 2.400,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00	\$ 3.600,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 3.600,00	\$ 38.400,00
<b>TOTAL VENTAS AÑO 1</b>													\$1.398.400,00

**Fuente:** Elaboración propia.



### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 30/06/20...

Fernández, Cintia Lorenz

Firma y aclaración

Nº Registro: 29.276

Número de registro

DNI: 33.760.040

DNI