



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Análisis del negocio “Dare to be” mediante la herramienta plan de negocios

POR

HASSAN, AIXA YEMINA

hassanaixa@gmail.com

N.º de registro: 28.640

PROFESOR TUTOR:

LUCERO, MÓNICA

Mendoza-2019

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	8
SECCIÓN 1: “EL RESUMEN EJECUTIVO Y EL PROCESO ESTRATÉGICO”	8
1. RESUMEN EJECUTIVO	8
2. PROCESO ESTRATÉGICO	9
2.1 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN EMPRESARIA	9
2.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN EMPRESARIA	10
2.3 DETERMINACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIA	10
2.4 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES DE LA EMPRESA	11
2.5 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO DEL SECTOR DE NEGOCIOS	12
2.6 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	18
2.7. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	24
2.8. GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR DE NEGOCIOS	26
2.9. DEFINICIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	27
2.9. CADENA DE VALOR - DEFINICIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA	28
2.10. DEFINICIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES	33
2.11. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA	35
2.12. MATRIZ BCG DE ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE NEGOCIOS / PRODUCTOS	36
CAPÍTULO II	39
SECCIÓN II: “LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS Y LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES”	39
3. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	39
3.1.1. DESCRIPCIÓN BREVE DE LA POLÍTICA DE RRHH	39

3.1.2. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA	39
3.1.3. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	40
3.1.4. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL, PARA EL PERSONAL CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN	41
3.1.5. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO, MÁS CONVENIENTE A ADOPTAR POR LOS GERENTES O LA DIRECCIÓN.	41
3.1.6. DESCRIPCIÓN DE LA POLITICA SALARIAL	42
3.2. ESTRATEGIA DE OPERACIONES	42
3.2.1. DESCRIPCIÓN BREVE DE LA POLÍTICA DE OPERACIONES A SEGUIR	42
3.2.2. LOCALIZACIÓN DE PLANTA	43
3.2.3. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO DEL SERVICIO DEL PROYECTO	44
3.2.4. DESCRIPCIÓN DE LA LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO	46
3.2.5. DESCRIPCIÓN DE LA LOGISTICA DE DISTRIBUCCÓN Y TRANSPORTE	46
3.2.6. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD QUE APLICARÁ LA EMPRESA	47
CAPÍTULO III	48
SECCIÓN III: “LA ESTRATEGIA COMERCIAL Y EL ANÁLISIS DE VIABILIDAD”	48
3.3. ESTRATEGIA COMERCIAL	48
3.3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO PRIMARIO O GENERAL	48
3.3.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO CONCLUYENTE O ESPECÍFICO	51
3.3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EXISTENTE EN DICHO MERCADO	53
3.3.4. SEGMENTOS EXISTENTES EN DICHO MERCADO	55
3.3.5. TARGET DE LA EMPRESA	55
3.3.6. POSICIONAMIENTO DESEADO	56

3.3.7. MIX DE LA EMPRESA	56
3.3.8. PLAN Y FUERZA DE VENTAS NECESARIAS	62
4. VIABILIDAD Y EVALUACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	63
4.1. ANÁLISIS DE VIABILIDAD	63
4.1.2. VIABILIDAD POLÍTICA Y AMBIENTAL	74
CAPÍTULO IV	77
SECCIÓN IV: “LA EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA”	77
4.2. EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	77
4.2.1. HORIZONTE DE EVALUACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y TASA DE CRECIMIENTO	77
4.2.2. VALORACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL EMPRENDIMIENTO	77
4.2.3. CRONOGRAMA DE INVERSIONES, REPOSICIÓN DE EQUIPAMIENTO Y MANTENIMIENTO	83
4.2.4. PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS DERIVADOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO	83
4.2.5. PROYECCIÓN DE LOS COSTOS OPERATIVOS FIJOS Y VARIABLES	85
4.2.6. FLUJO DE FONDOS PROYECTADO	86
4.2.7 DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA TASA DE COSTO DE OPORTUNIDAD O TASA DE DESCUENTO APLICADA	87
CAPÍTULO V	89
SECCIÓN V: “LA EVALUACIÓN DE RIESGO”	89
4.3. EVALUACIÓN DE RIESGO	89
4.3.1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE VARIANTES RELEVANTES	89
4.3.2. ANÁLISIS DE NIVELACIÓN (PUNTO DE EQUILIBRIO) Y RIESGO OPERATIVO	91

4.3.3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS POSIBLES DEL EMPRENDIMIENTO	92
CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFIA	98
ANEXOS	103

INTRODUCCIÓN

La sociedad moderna ha evolucionado la concepción de la salud mediante la práctica del ejercicio físico.

La primera etapa, consistía en el “deporte”. En un principio el ejercicio físico se entendía como la práctica de una actividad física realizada bajo un conjunto de reglas, que se lleva a cabo con fines ociosos o con fines competitivos. El deporte mejora la condición física y psicológica de quien lo practica, ya que conlleva también una interacción social que proporciona bienestar.

La segunda etapa se denomina “fitness”. El concepto de ejercicio físico evolucionó y se amplió para abarcar dos importantes aspectos. Uno de ellos el estado físico del cuerpo en toda su amplitud, incluyendo las articulaciones y su recorrido, el equilibrio corporal, la flexibilidad, el tono muscular y la capacidad de nuestro sistema cardiovascular. Siempre acompañada de una sana alimentación. Y el otro aspecto que tiene en cuenta, es la estética, la esencia y la percepción de la belleza, como es el aspecto físico, la imagen, la forma de vestir acorde con la forma física, etc.

Y, por último, la más actual, el "wellness". Se amplía el "fitness" para abarcar el bienestar en general. Se trabaja además sobre los hábitos de vida de tipo psicológico y emocional. La concepción de la salud mediante la práctica del ejercicio físico es parte ya de un todo, que busca el equilibrio entre cuerpo y mente, para obtener así el máximo rendimiento de una persona. Se trata de saber cómo afrontar el estrés, de ser más feliz y de fomentar la adaptación a nuestro entorno y de promover las actividades que nos permitan incrementar la calidad de vida, tanto física como psicológica. Resumiendo, busca el equilibrio cuerpo / mente, es decir, el bienestar físico, psíquico y emocional.

La preocupación por estar sanos y en forma ha pasado de los grupos reducidos (militares, bailarines) a la mayoría de la población. También se han evolucionado los métodos y los ejercicios. Cada día la cantidad de personas va aumentando desde que el fitness o wellness

ha dejado de ser sólo un ejercicio físico y ha pasado a ser un nuevo concepto de estilo de vida relacionado estrechamente con la salud, el bienestar y el culto al cuerpo.

En el presente trabajo se desarrollará un plan de negocios en un microemprendimiento con las nuevas tendencias del siglo XXI: la realización de actividad física al aire libre. Ya que actualmente más personas están realizando actividad física, están adoptando una vida más sana y cuidándose en la comida, puesto que el fitness o wellness, se ha convertido en un estilo de vida.

El mismo consistirá en un servicio integral que abarcará la enseñanza de diferentes actividades deportivas, teniendo como principal objetivo el bienestar y la salud mental y física del cliente. Luego trataremos de crear un sentido de pertenencia en los clientes para lograr fidelizarlos satisfaciendo sus necesidades y deseos.

Para ello brindaremos las actividades que realizaban encerrados en cuatro paredes, como Zumba, Body Balance, Body Attack, Entrenamiento Funcional, en un espacio totalmente distinto. Dotado de zonas verdes, aire fresco, y luz calidad y natural.

Realizaremos un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que nos permitirá saber cuál es el diagnóstico de la empresa para saber cómo esta y para hacer frente a situaciones estratégicas complejas.

Identificaremos las capacidades y valores de la empresa.

Estableceremos la estrategia de marketing del mix para conseguir los objetivos definidos en el plan de negocio.

Y, por último, determinaremos la viabilidad financiera del proyecto.

CAPÍTULO I

SECCIÓN 1: “EL RESUMEN EJECUTIVO Y EL PROCESO ESTRATÉGICO”

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente análisis de negocio “Dare to Be” mediante la herramienta plan de negocios, ha sido desarrollado con la finalidad de satisfacer a un nicho de mercado demandante de los servicios propios de un gimnasio y las nuevas tendencias deportivas que son requeridas por los usuarios, de realizar tal actividad al aire libre, por ende, vamos a diseñar un producto innovador para satisfacer las necesidades y deseos de los potenciales clientes.

El target de este grupo serán todos los habitantes del sector que tengan una edad de entre 15 a 65 años de edad y que les guste o necesiten hacer actividad física.

La ubicación del gimnasio será estratégica, por lo tanto, hemos decidido ubicarnos en Godoy Cruz ya que es una zona tranquila, de fácil acceso y dotada de numerosas zonas verdes para poder realizar las actividades al aire libre. Los lugares específicos serán el Parque San Vicente y Parque Margarita Malharro de Torres.

En cuanto a la competencia no tiene mucha competencia o la existente es débil. Ya que, en la zona donde realizaremos las actividades hay pocos gimnasios cercanos y pocos que realice lo mismo que brindamos.

El plan de marketing fue diseñado de tal manera que cumpla con los objetivos propuestos, para hacer de Dare to Be, el líder de los grupos de esta zona. Las estrategias de promoción se centrarán en captar la atención de los prospectos mediante redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp. Por otra parte, los días domingo a la mañana realizaremos clases gratuitas de 15 a 30 minutos

para que las personas que anden por los alrededores puedan sumarse y conozcan un poco de que se trata. Al mismo tiempo los futuros clientes que vienen por primera vez, podrán realizar la primera clase sin costo.

La inversión inicial necesaria será financiada por la autora del proyecto. La evaluación financiera en su conjunto demuestra que este proyecto es rentable para su ejecución, por lo tanto, lo pondremos en marcha. Ya que es un mercado nuevo, y según las tendencias seguirá creciendo exponencialmente.

2. PROCESO ESTRATÉGICO

2.1 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN EMPRESARIA

“La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”

(Jack Fleitman,2000)

Es la imagen a futuro de cómo nosotros deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado. Además, posee un carácter de totalidad.

Dare to Be, tiene como visión: “Ser la mejor opción deportiva en la ciudad de Mendoza, por proveer servicios de excelencia acordes a las necesidades y deseos del consumidor, entregando una experiencia única e inigualable a los socios. Además, brinda bienestar a sus miembros, donde se privilegia el desarrollo personal y profesional de sus entrenadores, centrada en el servicio al cliente”

2.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN EMPRESARIA

“La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal que trabaja en la organización, y de la comunidad en general.”

(Jack Fleitman,2000)

Es el propósito o razón de ser de una empresa que nos permite lograr que se establezcan los objetivos, se formulen las estrategias y se ejecuten las tareas logrando así coherencia y organización. Tendremos una clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas servicios.

La misión de Dare to Be es: “Educar y motivar a todas las personas a mejorar su bienestar a través de una cultura deportiva integral. Inspirar a nuestros miembros y a nuevas personas que se unan a alcanzar sus objetivos y mejorar su calidad de vida a través de la filosofía del ejercicio. Además, inculcaremos y concientizaremos en la vida de las personas el valor de la salud y el ejercicio.”

2.3 DETERMINACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIA

La cultura empresarial es tomada como entidad corporativa, es decir, somos un conjunto de individuos que actúan con espíritu de cuerpo, requisito indispensable para la competitividad empresarial, ya que, determina la identidad de la empresa y, por lo tanto, su patrón de acción estratégico.

“Como un sistema de valores, coherentes y dominantes en la organización que tiende a la construcción de un tipo de cultura alrededor de la cual se agrupan los miembros de la empresa.”

(Hugo Ricardo Ocaña, 2012)

Además, tendremos en cuenta el proceso de socialización del individuo al grupo social, más
10

específicamente, de los miembros de la organización como individuos a la empresa a través de la cultura dominante. Es un tipo de aprendizaje que el individuo desarrolla en la organización de tal forma que internaliza el sistema de valores y normas de conductas dominantes, condicionando de esa manera sus formas de comportamiento hacia objetivos comunes para todos los integrantes de la empresa.

2.4 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES DE LA EMPRESA

Los valores organizacionales son definidos por Según Andrade H. (1995) *“como aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que, al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.”*

Además, los valores son creencias y conceptos básicos de una organización. A continuación, detallaremos los valores adoptados por la empresa.

✓ **Profesionalidad**

Integraremos y capacitaremos profesionales cualificados que realizarán su trabajo con eficacia, rigor y empatía, gracias al esfuerzo, al trabajo en equipo y a la formación continua.

✓ **Respeto**

Promoveremos relaciones humanas respetuosas, cordiales y armoniosas con nuestros clientes, entrenadores y comunidad, respetando la diversidad. Reconocemos el diálogo como herramienta esencial para la solución de conflictos y diferencias.

✓ **Calidad**

El sistema de gestión de calidad estará orientado hacia el proceso de mejora continua, que nos sirve como instrumento en el camino hacia la excelencia.

✓ **Orientación al Cliente**

Dedicaremos todos nuestros esfuerzos a conocer y satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes, proporcionándoles un servicio de calidad que cumpla con sus expectativas.

✓ Innovación

Haremos una mejora continua a través de la actualización constante de los medios y formación del personal, lo que aporta un mayor valor a los servicios que ofrecemos.

✓ Bienestar Social

Dare to Be ofrece una amplia programación deportiva, que contribuye a mejorar la salud y las relaciones interpersonales de nuestros miembros.

2.5 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

El macroentorno o entorno general está constituido por una serie de variables que ejercen influencia, no sólo sobre la empresa, sino también, sobre el sector donde ésta desarrolla su proceso de negocios en forma estratégica. Existe cierto grado de variabilidad y mutua dependencia entre los factores que operan sobre las economías nacionales y globales.

La velocidad en el intercambio de información, la atención permanente al comportamiento de variables, la intervención de operadores internacionales, hace que el entorno general de los negocios sea sumamente variable. Ningún país, ninguna región, ninguna ciudad, está exenta de la influencia que ejercen las variables del macroentorno sobre los negocios.

No es posible entender el comportamiento y dinámica de un negocio sino se observan, analizan y describen el comportamiento e influencia que poseen las variables del entorno general. La tarea no es sencilla y los pronósticos se tornan cada vez menos precisos debido al comportamiento errático de las variables. Es preferible transitar un futuro con márgenes de probabilidad que reduzcan, de alguna manera, el riesgo y la incertidumbre, a transitar a oscura. Con el estudio de las economías globales y nacionales, se pretende establecer las bases para la determinación del atractivo de un sector industrial o de negocios desde una perspectiva de las macro variables que influyen en él.

En el caso de la empresa, resumidamente resultará favorable. A continuación, veremos detalladamente cada una de ellas.

2.5.1. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Este tipo de análisis permite a través de la demografía estudiar a la población humana en cuanto a su extensión, densidad, ubicación, raza, sexo, edad, ocupación y otras muchas variables.

El ambiente demográfico afecta a la empresa, puesto que involucra a las personas que conforman el mercado objetivo, por tanto, en la variable demográfica del macro entorno podemos estudiar diversos aspectos de la población, tales como, la estructura de edad, cambios en la familia, cambios geográficos, crecimiento o disminución en la población mundial, etc.

Según los datos del último censo¹ del año 2010 la composición de nuestra provincia se distribuye de la siguiente manera:

Total de personas en la provincial Argentina: 40.117.096

Total de personas en la ciudad de Mendoza: 1.738.929

Total de personas entre 15 a 64 años: 1.114.540

Total de hombres del grupo entre 15 a 64 años: 545.164 hombres

Total de mujeres del grupo entre de 15 a 64 años: 569.376 mujeres

Y haremos una segmentación más profunda con hincapié en los habitantes en Godoy Cruz, con datos tomados de presentes proyecciones de población que han sido realizadas por el Programa de Análisis Demográfico (PAD), que lleva a cabo el INDEC con la participación de las Direcciones Provinciales de Estadísticas.

Total, de personas proyectadas en el año 2015 en Godoy Cruz: 199.096

Total, de hombres en la provincia de Godoy Cruz para el 2015: 94.789

Total, de mujeres en la provincia de Godoy cruz para el 2015: 104.307

Entonces nuestro target se enfocará en hombres y mujeres de Godoy Cruz, que nos da un total de 199.036 habitantes.

2.5.2. ENTORNO ECONÓMICO

El ambiente económico está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. La empresa necesita tanto el poder de compra como los consumidores, y este poder de compra depende de los ingresos del momento, de los precios, los ahorros y el crédito.

Hoy en día, el deporte se constituye como un fenómeno de consumo. El deporte se ha convertido en un producto económicamente beneficioso, comercialmente atractivo y con capacidad de competir.

“El deporte se ha convertido en uno de los fenómenos sociales con mayor arraigo, capacidad de movilización y de convocatoria. Paralelamente, ha ido adquiriendo un creciente protagonismo en el desarrollo de la economía de mercado de las sociedades modernas.”

(Ruiz Olabuénaga, 2001)

Klaus Heinemann (1994) dice que *“se puede entender como un servicio y como satisfacción de aspiraciones, como relajación y diversión, como acontecimiento y aventura, y como presentación de uno mismo, de aceptación y prestigio. Desde esta perspectiva teórica, un producto de consumo significa,*

además, que es beneficioso económicamente, objeto de intereses económicos, comercialmente atractivo y con capacidad para competir en mercados dinámico.”

Hoy en día, el consumo de las actividades físicas se comporta como un campo muy sensible a las variaciones sociales y económicas. El desarrollo socioeconómico es un factor determinante en el desarrollo del deporte y del empleo deportivo.

Actualmente muchas personas destinan parte de su dinero en actividad física y recreativa porque el ejercicio físico aumenta el bienestar psicológico, mejora el estado de ánimo, refuerza la autoestima, genera autoconfianza y aumenta el control de uno mismo. Las personas físicamente activas disfrutan de una mayor calidad de vida, por que padecen menos limitaciones que normalmente se asocian con las enfermedades crónicas y el envejecimiento; además están beneficiadas por una mayor esperanza de vida.

2.5.3. ENTORNO NATURAL

Argentina tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura. En su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles y un enorme potencial en energías renovables. Es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, Argentina tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

El deporte y el medio ambiente han tenido siempre una gran relación y de cara al futuro esta relación va a tener una gran importancia desde el punto de vista de la prevención de los impactos. Consideramos que los espacios naturales y los espacios urbanos deben ser equipados con equipamientos deportivos que disfrutarán las generaciones futuras; práctica deportiva y medio ambiente no tienen por qué ser opuestas, por el contrario, deben estar siempre relacionadas de forma óptima. Y así el entorno natural nos ofrece un marco idóneo para el desarrollo psicofísico integral. El momento libre del día significa un periodo de libertad y de naturaleza, siendo el parque, la plaza, con vistas a la montaña

símbolos más convencionales a la hora de realizar actividad física.

2.4.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Debemos centrarnos en las fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado, ya que las tecnologías son elementos de cambio que pueden predisponer tanto el triunfo como el fracaso de una empresa. Los aspectos importantes a considerar son: la rapidez con la que suceden los cambios tecnológicos, las oportunidades ilimitadas con apoyo de recursos tecnológicos, el presupuesto tan elevado que supone la investigación y el desarrollo y la necesidad de adaptación a los reglamentos de control a la hora de lanzar un producto al mercado.

Pero nuestro servicio está siendo una tendencia, los consumidores están cada vez más enfocados en tener una vida sana, tanto en lo físico como en lo emocional. Por lo tanto, se encuentra disponible en cualquier parte del mundo y es de fácil acceso. Y la tecnología y materiales que se usarán son de última generación.

2.5.5. ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

El entorno político legal, está integrado por leyes, agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad.

Este análisis requiere meditar sobre los siguientes aspectos: legislación para las empresas, desregulación y menor intervención del Estado, así como el desarrollo legislativo del país que corresponda.

Actualmente la actividad física que se realiza al aire libre no se encuentra reglamentando por ninguna ley ni decreto, por lo que lo tomaremos por analogías de negocios un supuesto de un gimnasio para poder analizarlo.

Hasta hace muy poco tiempo la actividad de gimnasios se desarrollaba en un vacío legal en el ámbito de la Ciudad de Mendoza. Los gimnasios no podían considerarse clubes ya que, a diferencia de estos, no tienen fines de lucro, ni mercantiles porque no son comercios tradicionales.

El ejercicio físico es una de las actividades que realiza el ser humano por elección para tener una vida más sana, saludable y prolongada. Los gimnasios, son un espacio al que miles de mendocinos asisten. En nuestra provincia hay 397 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 Secretaría de Deportes de la provincia de Mendoza, que visita periódicamente los establecimientos habilitados, haciendo cumplir esta ley. Cada gimnasio de Mendoza debe cumplir con los siguientes requisitos y documentación para estar habilitado y brindar el mejor servicio (y el más seguro) a todos los beneficiarios:

- Nombre y Apellido del Propietario
- Fotocopia del DNI
- Domicilio particular
- Habilitación Municipal
- Seguro de Responsabilidad Civil
- Títulos habilitantes del staff de profesores, instructores y director técnico
- Fotocopia del DNI de profesores, instructores y director técnico
- Certificado psicofísico de profesores, instructores y director técnico
- Nombre y apellido del director técnico designado con la matriculación correspondiente
- Fotocopia de DGR (Ingresos Brutos) y AFIP
- Certificado médico de las personas que asisten al Gimnasio

2.5.6. ENTORNO CULTURAL

La actividad física y el deporte constituyen en el mundo actual un fenómeno universal de singular complejidad e importancia. Su constante desarrollo y crecimiento, que se ha dado con fuerza en el siglo XX, como así también sus cambios permanentes y novedosos crean espacios diversos donde circulan ofertas y demandas de productos y servicios deportivos que producen impactos decisivos en la cultura de las sociedades. El deporte es manifestación expresiva, estilo de vida, modelo de comportamiento, medio de comunicación, ideología, pasión, tecnología, charla cotidiana.

La actividad física, el juego y el deporte han formado parte del patrimonio cultural de los pueblos a lo largo de la historia. Constituyen también un derecho que debe ser garantizado por el Estado. En este sentido, el Gobierno nacional impulsa distintas políticas que buscan promover la práctica deportiva.

Como cualquier otro aspecto de la cultura humana, la actividad físico-deportiva se inscribe dentro de los sistemas socioculturales desde los cuales se definen las características que la conforman y, asimismo, dentro de sociedades específicas. El deporte, refleja las tendencias sociales del momento histórico en cual se enmarca, configurándose y funcionando como un sistema social completo: es un fenómeno tan relevante a nivel social que contiene elementos característicos de la sociedad en sí misma y pone en movimiento la totalidad de las instituciones de la sociedad.

2.6 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

También conocido como Sector Industrial o Rivalidad Ampliada o contexto competitivo. Se podría decir que el micro entorno es un conjunto de operaciones técnicas que van desde las materias primas hasta el producto final destinado al consumidor. Con el estudio de la industria o sector de negocios, se analiza el atractivo del sector, la perspectiva de aquellas variables más cercanas a las acciones competitivas de la empresa y que forman, genéricamente, el microambiente o entorno inmediato a la gestión competitiva de la empresa.

Hablar de competitividad en un sector industrial se remitía en forma excluyente a dos fuerzas competitivas: la oferta y la demanda. Porter en 1980 introdujo el concepto de rivalidad ampliada de un sector de negocios al incluir, además de aquellas fuerzas competitivas, otras tal como se verá a continuación. El análisis del atractivo del sector, bajo las limitaciones y restricciones, le permite a la empresa tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria, ya sea que en la empresa se encuentre compitiendo en él, o bien que desee entrar a competir.

2.6.1. BARRERAS DE ENTRADA

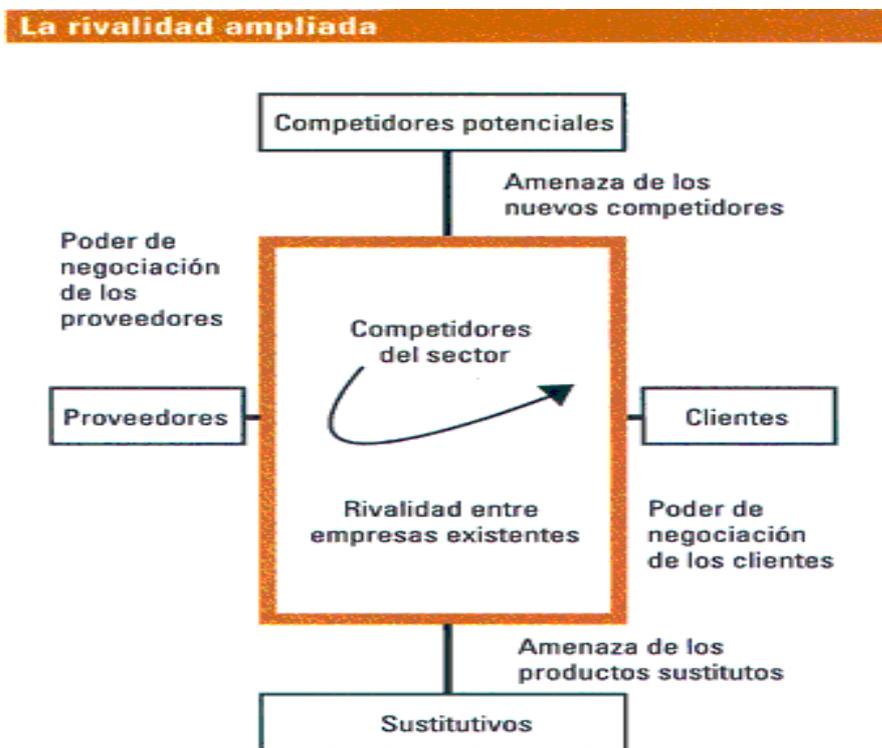
Las barreras de entrada a un mercado son obstáculos de diversos tipos que complican o dificultan el ingreso a un mercado de empresas, marcas o productos nuevos. Pueden existir barreras de carácter económico, legal o incluso relacionadas con ámbitos como la ética o la imagen pública, dificultando el acceso a un determinado sector.

Tenemos en cuenta las barreras de entrada a la hora de iniciar la actividad. Por eso mismo, entendemos el concepto como una buena medición de dos factores importantes a estudiar en el sector: el nivel de competencia y la rentabilidad. La existencia de barreras de entrada frena la aparición de nuevos competidores, protegiendo a los ya instalados y preservando, por tanto, sus expectativas de rentabilidad.

En este mercado, en el que queremos insertarnos no existen muchas o no son muy grandes las barreras de entrada, es decir, es un mercado fácil de acceder. Ya que, la inversión inicial no es muy elevada, no se necesita hacer grandes investigaciones y desarrollo y no existen barreras legales que dificulten el acceso, la diferenciación del servicio es escasa sobre todo en este mercado.

A continuación, vamos hablar de la rivalidad ampliada

Imagen N°: La rivalidad Ampliada



Fuente: Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa

2.6.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

En este mercado, el nivel de negociación de los proveedores es bajo, ya que hay varias empresas que ofrecen los mismos productos, y además hay gran diversidad para productos alternativos y diversas formas de pago. Por lo tanto, el costo por cambiar de proveedor no es elevado. En otras palabras, beneficia al negocio.

2.6.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

El poder de negociación de los compradores en una industria afecta el entorno e influye en la capacidad de este para alcanzar la rentabilidad. Los clientes fuertes pueden presionar a los vendedores a bajar los precios, mejorar la calidad y ofrecer más y mejores servicios. Todas estas cosas representan costos para la empresa.

En la empresa, el poder de negociación de los consumidores es alto lo cual significa poco atractivo para nosotros, porque tiene gran disponibilidad de información, existen muchos productos sustitutos al que pueden acceder, hay una gran concentración de oferentes de servicios similares, o espacios públicos donde pueden realizar actividad por su propia cuenta y además hay sensibilidad por parte de ellos a los precios. Pagarse un gimnasio no se considera un servicio de primera necesidad y se puede prescindir de él fácilmente, por lo tanto, no es muy benéfico para la empresa.

2.6.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos o servicios sustitutos son aquellos servicios que no son exactamente igual a lo nuestro, pero pueden verse como una alternativa factible en la decisión de compra para los clientes. En el caso de la empresa, serían actividades que la gente realiza en su tiempo libre y reúnen características similares a nuestro servicio. Cualquier forma de hacer deporte, en instalaciones abiertas o cerradas supone un posible producto sustitutivo.

La amenaza puede venir de cualquiera de los competidores, puede ser que el gimnasio que había quedado obsoleto y en principio no era competencia ni sustituto, se actualice y ofrezca actividades similares a lo que se ofrecerá en la empresa o que el centro deportivo agregue nuevos servicios y más clases o lugares públicos donde se les brinda a los ciudadanos instalaciones para que realicen actividad sin costo alguno.

Si fuera así, se correría el riesgo de que nuestros clientes se cambiaran a la competencia. La amenaza es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante es decir si el precio y

las características de este no son únicas.

Por ello, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutivos no es demasiado grande, ni preocupante, ya que no hay tantos servicios sustitutos. Pero si hay que prestar especial atención a la fidelización de los clientes para evitar que se vayan a otro gimnasio o realicen actividad por su cuenta.

2.6.5. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES

Los rivales competitivos son empresas con servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. Cuanto mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para las organizaciones que se encuentran en el sector. La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.

Actualmente el negocio cuenta con un grado medio alto de rivalidad, pero no tan cercana en cuanto a su ubicación. Aunque el sector de los gimnasios no sea nuevo y a pesar de la crisis, el sector sigue creciendo. Las personas hacen todo para estar saludable, perder peso y estar en forma.

2.6.6. AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada. Las barreras pueden ser de muchos tipos y pueden dificultar o impedir la entrada de nuevos competidores. Pueden ser naturales o creadas.

En este mercado es muy difícil establecer barreras de entrada para los competidores, ya que es un mercado fácil de acceder. Para que la empresa pueda tener éxito, debería de competir con precios

aún más bajos u ofreciendo servicios que marquen la diferencia.

2.6.7. BARRERAS DE SALIDA

Las Barreras de salida son factores que impiden o dificultan el abandono de una industria por parte de una empresa. La existencia de estas barreras fuerza a las empresas a luchar por sobrevivir y, por tanto, seguir compitiendo en la industria, por lo que la intensidad de la competencia aumenta. Son un importante aspecto a tener en cuenta a la hora de entrar a competir en el mismo, planteándose si la empresa tiene dificultades y tiene que abandonarlo por alguna razón.

Las principales barreras de salida en una industria son las siguientes:

- **Activos especializados:** La salida de un mercado puede tener un alto nivel de complejidad debido a la propia naturaleza del mismo. Además, dichos activos tienen poco valor fuera de la industria. En este caso, no habría muchos problemas, ya que los bienes se podrían vender a otra empresa o personas en particular ya que les podrían dar uso personal y tampoco son de costos extremadamente elevados
- **Costos fijos de salida:** son aquellos costes que deben asumirse necesariamente al abandonar dicha industria, en nuestro caso se podría considerar las indemnizaciones a los empleados y tampoco será muy elevada o difícil de afrontar.
- **Restricciones sociales y gubernamentales:** Pueden ser las presiones sociales que ejercen algunos grupos de interés, por ejemplo, huelgas y manifestaciones que puedan darse al cerrar la empresa o cambiar de industria. En esta industria, en un muy raro caso se haría una manifestación como tal.

En definitiva, la posesión de activos fáciles de liquidar, la poca regulación en el ámbito laboral y sus correspondientes costos para los compromisos personales con socios o empleados muestran que no existen muchas barreras de salida, lo que posibilita la salida de la industria sin mucha dificultad y nos permite adaptarnos rápidamente a los cambios que pueda presentar el entorno.

El sector de los servicios deportivos y el fitness está evolucionando y en continuo movimiento. El sector de los clásicos gimnasios es un mercado maduro en el que para conseguir o mantener una ventaja sobre los competidores es necesario aplicar sinergia e integración.

Pero al mercado que vamos a ingresar como dijimos está evolucionando. El gimnasio al aire libre, es un mercado que se encuentra en la etapa de introducción en transición a la etapa del crecimiento ya que el servicio ya fue lanzando al mercado y tiene muy buena aceptación por parte del público, lo que permite seguir creciendo exponencialmente.

2.7. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

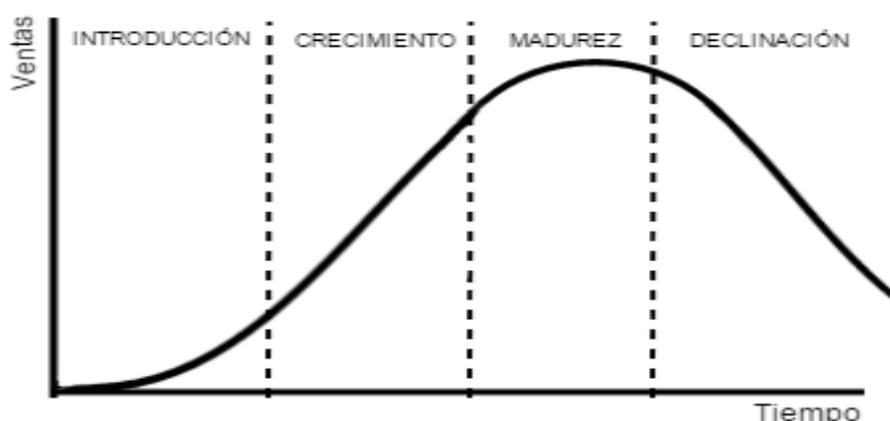
El modelo de ciclo de vida sostiene que un mercado atraviesa por una serie de etapas en el transcurso del tiempo: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive. Las distintas etapas están definidas por los cambios en el índice de consumo, en crecimiento en las ventas, etc. Todo sector de negocios posee un ciclo de vida ya que las condiciones que lo determinan no serán para siempre. Los negocios pasan por distintas etapas y, por lo tanto, sus condiciones competitivas son distintas.

El gimnasio al aire libre, es un mercado que se encuentra en la etapa de introducción en transición a la etapa del crecimiento ya que el servicio ya fue lanzando al mercado, las ventas están dejando de ser escasas y empiezan a aumentar, más clientes innovadores son los que consumen dicho servicio y van conociendo los beneficios que brinda la empresa. Ahora al estar ingresando a la etapa de crecimiento encontramos un aumento de empresas competidoras que se están animando a ingresar, de ser muy bajas o inexistente aparecen nuevas, pero sigue siendo baja la rivalidad competitiva. Existen nuevas tendencias que modifican la oferta existente de productos y servicios, como conceptos como el Wellness.

El poder de negociación de los proveedores, es bajo ya que hay varios proveedores que venden dichos materiales.

Estamos en la década del culto al cuerpo, no solo por estética sino porque está demostrado que el ejercicio físico además de mejorar nuestra calidad de vida, mejora nuestro estado de ánimo. Nuestra esperanza de vida cada vez es mayor y aun así queremos vivir más y por supuesto mejor. Este hecho está totalmente correlacionado con el auge del fitness, cuyos usuarios buscan mejorar su salud a través del ejercicio físico y una alimentación sana. Como consecuencia, ello ha influido en otros sectores como la alimentación, la moda, tecnología, etc.

Imagen N°2: Ciclo de Vida de la Industria



Fuente: <http://ecomerceebussines.blogspot.com/2010/05/ciclo-de-vida-del-producto.html>

Este enorme cambio ha venido propiciado por la conjunción de varios factores, entre los que se encuentran la entrada de cadenas internacionales con un alto nivel de profesionalidad y unos estándares de calidad elevados, la aparición de cadenas nacionales y franquicias que han sufrido un rápido crecimiento, la mejora en calidad de la oferta, mediante la fórmula de concesión a empresas privadas y, por último, la respuesta de empresarios independientes, que viendo estos cambios en el sector han realizado importantes inversiones para mejorar sus instalaciones y han evolucionado en su concepto de negocio. Debido a que las marcas de las distintas disciplinas se están posicionando con éxito en nuestro país, reuniendo miles de seguidores y por lo tanto generando nichos de mercado en distintas áreas y sectores geográficos del país. Debido a que se trata de deporte, el rubro sufre estacionalidad, y los meses de menos concurrencia y concentración de público en estos recintos son los

meses de invierno y vacaciones de verano debido a factores motivacionales de los clientes.

2.8. GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR DE NEGOCIOS

Michael E.Porter (1982) define un grupo estratégico como *“el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Una industria podría tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente...”*

...Los Grupos Estratégicos suelen diferir en sus productos o en su enfoque comercial, pero no siempre...”

Sintetizando, es el conjunto de empresas que se caracterizan por: poseer características de negocios similares (en infraestructura, línea de productos/servicios, capacidades comerciales y financieras, utilización de recursos humanos, etc.); O por poseer estrategias de negocios similares; O por competir sobre bases afines

Sin embargo, una vez que se han formado los grupos, las empresas que se encuentran en el mismo Grupo Estratégico por lo general se parecen mucho una a la otra en muchas formas además de los aspectos estratégicos generales. Tienden a poseer participaciones similares en el mercado y también a ser afectadas y a responder en igual forma a los eventos externos o a los movimientos competitivos en el sector industrial debido a sus estrategias similares.

Analizamos los grupos estratégicos para identificar los competidores más cercanos y para identificar las barreras a la movilidad.

En el caso de “Dare to Be” el grupo estratégico estaría formado por la empresa sola ya que por la zona donde vamos a trabajar no existen otras empresas que ofrezcan servicios similares al mismo segmento de la población, con el mismo tamaño de estructura empresarial, con la misma tecnología

empleada, etc. además las estrategias que utilizaremos tampoco son las mismas.

2.9. DEFINICIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El fin del análisis FODA nos ayudará establecer los objetivos de la empresa y a desarrollar las estrategias de marketing y los programas en el marketing mix que, por un lado, van a enriquecer las oportunidades y fortalezas, y por otro, van contrarrestar las amenazas y debilidades.

2.9.1. OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas y benefician a la empresa. En el caso de la empresa, las oportunidades son:

- Es socialmente atractivo: Hacer deporte y cuidarse está bien visto, se asocia con modernidad, con vitalidad y con optimismo. Cuidarse forma parte de ese equilibrio global que se busca.
- Facilidad para la publicidad: En la actualidad gracias a los medios de comunicación, como el Internet, donde publicitarse mediante Facebook, Instagram, WhatsApp tiene bajos costos, da la oportunidad de ofrecer los servicios sin restricción geográfica y poder tener mayor contacto con los potenciales clientes.
- No tiene mucha competencia o la existente es débil en cuanto a su ubicación: En la zona donde realizaremos las actividades hay pocos gimnasios cercanos y ninguna empresa que realice lo mismo que brinda la empresa.
- Tendencias favorables en el mercado: El contexto en el que está situado la empresa, gracias al crecimiento de la importancia de la salud, el estrés en la vida cotidiana, como de la estética ha llevado a muchas personas a realizar, aunque sea una vez por semana actividad física.

2.9.2. AMENAZAS

Son aquellas situaciones adversas o negativas que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa. Por lo tanto, se debe pensar como compensarlas en caso de que puedan llegar a suceder y tratar de transformarla en una oportunidad.

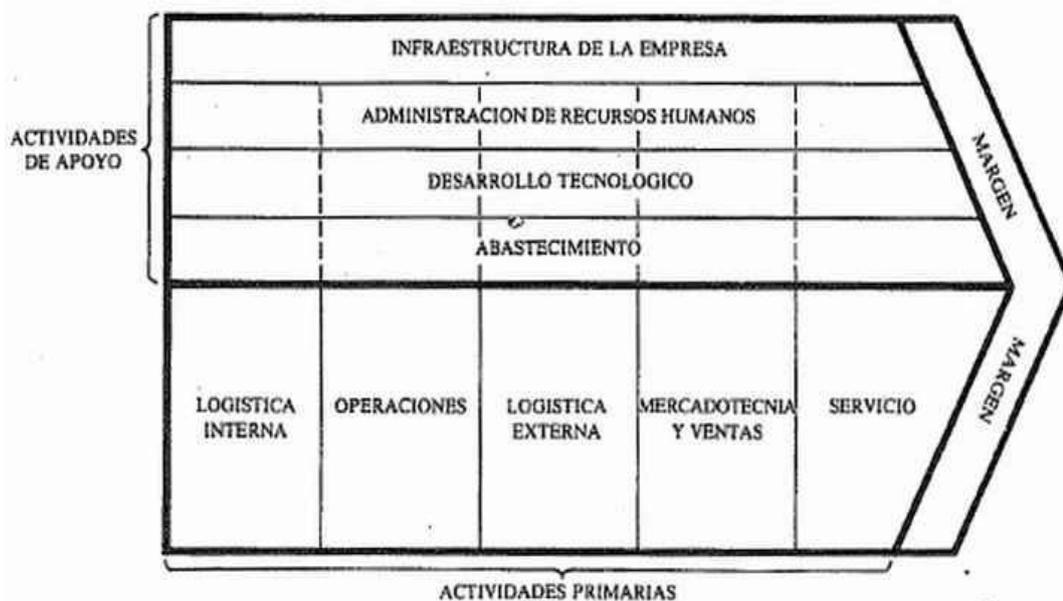
- Temporalidad: Este tipo de negocio presenta de alguna manera temporalidad ya que en los meses de invierno los clientes prefieren hacer actividad física en lugares más calentitos o en horarios donde el sol caliente. Y además en los meses de verano mucha gente se va de vacaciones o prefiere hacer otras actividades, como ir a clubes, piscinas, etc.
- La situación económica actual: La coyuntura económica no está en muy buena posición, hay una inestabilidad bastante grande, el dólar sigue subiendo y mucha gente tiene que ver reducir sus gastos, y algunos prefieren realizar actividades por si solos y reducir estos gastos en su vida cotidiana.
- Entrada de nuevos competidores: Si existiese una gran amenaza de nuevos entrantes y bajas barreras de entrada, puede haber una alta probabilidad de que en el futuro se reduzcan las utilidades de la empresa. Esto se debe por que más competidores pelearán por la misma cuota de mercado lo que implica que las ventas se reducirán o será una amenaza para el precio y calidad del producto.
- Cambio en los hábitos y preferencias de los consumidores: Puede ser que las personas se agobien de hacer actividad física al aire libre y prefiera hacerlo en sus casas o en algún gimnasio cerrado por tema de alergias, exposición solar, etc.

2.9. CADENA DE VALOR - DEFINICIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA

Según Michel K. Porter (1980) *“Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.”*

Tal cadena de valor permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor para el cliente final y a la misma empresa.

Imagen N°3: Cadena de Valor



Fuente: La cadena de valor de Michael Porter Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva

El concepto consiste en la fragmentación de las actividades de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas actividades de agregación de valor. Estas actividades pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo o soporte. Las actividades primarias son aquellas que implican la creación física del producto o servicio y su posterior venta o traspaso al comprador; estas actividades son primarias porque agregan valor en forma directa. Las actividades de soporte sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología y recursos humanos; no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor. Cada una de las actividades principales está comprendida por categorías genéricas.

2.9.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del servicio.

2.9.1.1. Logística interna (de entrada)

Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para la realización del servicio. El esfuerzo estará centrado en reunir, almacenar y transportar todos los materiales necesarios, como las pelotas, cajas, cuerdas, etc. para estar bien equipados, y poder realizar las actividades correctamente y brindar un excelente servicio.

2.9.1.2. Operaciones

Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el servicio final, que se les brindará a los clientes. Se ordenará y se generará un cronograma donde permitirá designar todas las actividades que se van a llevar a cabo, en que horario, que material específico se necesitará y donde se realizarán; para asegurar que todas las actividades se van a desarrollar sin ningún inconveniente. En caso de que haya lluvia, o este pronosticado nieve o piedras para el horario en que se dictará la clase, hablaremos con los alumnos de esa respectiva clase y convendremos tomarla en otro horario u otro día, o por último en otro lugar donde haya techo. En todas las clases siempre habrá un profesor, para resolver cualquier situación emergente.

2.9.1.3. Logística externa (de salida)

Actividades relacionadas con el almacenamiento del producto o servicio terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor. Los materiales e insumos de trabajo terminados se recepcionarán en la casa del dueño y se transportaran en su auto o camioneta una media hora previa a la hora que se dictará la clase al lugar ya convenido al aire libre. Para poder preparar el

lugar y que este todo listo para cuando lleguen los alumnos.

Será la puesta en marcha de todas las actividades con los profesores y alumnos.

2.9.1.4. Marketing y ventas

Actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto. La promoción se realizará a través de las redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp; además unos panfletos en los almacenes de barrio para que vecinos lo conozcan y hablen con sus conocidos de las variedades de los servicios, de las comodidades que tendrán y de los beneficios que genera realizar actividad física al aire libre.

Por otra parte, los días domingo a la mañana realizaremos clases gratuitas de 15 a 30 minutos para que las personas que anden por los alrededores puedan sumarse y conozcan un poco de que se trata. Al mismo tiempo los futuros clientes que vienen por primera vez, podrán realizar la primera clase sin costo para experimentar y probar las actividades como realmente se dan.

2.9.1.5. Servicios post ventas

Actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo. La empresa siempre estará disponible para atender las dudas, inquietudes y sugerencias de los clientes. Además, realizaremos un seguimiento con los clientes, generaremos una base de datos que nos permitirá monitorear a los clientes y poder contactarlo de una manera eficaz, por cualquier eventualidad. La percepción de los clientes respecto de este punto es de vital importancia, debe ser más importante que las ventas, ya que las reseñas negativas de los clientes tienen un impacto negativo sobre el servicio.

2.9.2. ACTIVIDADES DE SOPORTE

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

2.9.2.1. Infraestructura de la empresa

Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad. Profesionales competentes estarán a cargo de la dirección de la empresa, de esta forma se pretende asegurar un funcionamiento eficiente en todas las actividades que se llevarán a cabo.

El cronograma estará programado para realizar automáticamente la mayoría de las gestiones organizacionales de las clases (saber los horarios en que se realizaran, que profesor estará a cargo, que material se utilizara, cuantos alumnos van a asistir, que alumno ha abonado la cuota y cual no, etc). Esto permite ahorrar tiempo en la administración y a la vez disminuir errores.

2.9.2.2. Gestión de recursos humanos

Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal. El personal es la clave ya que interactúa directamente con los clientes, y es la cara de la empresa, por lo tanto, deberá seleccionarse con mucho cuidado y con la determinación de competencias específicas, entre ellas es muy importante saber trabajo en equipo.

2.9.2.3. Desarrollo de tecnología

Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades. Crearemos un sistema de información basados en computadoras, donde un software organizara la programación de las clases, las cuotas abonadas, que clientes están en deuda, cuales se adhieren al débito automático, etc. Esta labor suele ser

medio engorroso, pero con estas herramientas permite ahorrar tiempo y errores. Por otra parte, los materiales y maquinas que se usarán, serán los de última generación.

2.9.2.4. Adquisición

La adquisición (abastecimiento) se ocupará de obtener los recursos necesarios, aquellos materiales y equipos que las actividades primarias utilizarán. El encargado del departamento de Compras, tendrá en cuenta los mejores materiales con las características correspondiente para satisfacer las necesidades de los clientes. Además, estará a cargo de negociar los precios y promociones con los proveedores.

Resumiendo, el análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor y un costo a cada una de estas actividades, y así detectar las fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva. Y en última instancia, potenciar o aprovechar dichas fortalezas, especialmente al convertirlas en ventajas competitivas, y reducir o superar dichas debilidades.

2.10. DEFINICIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

2.10.1. FORTALEZAS

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa sin depender de ningún factor externo, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Se tratan de factores internos, que pueden ser controlados por la propia organización. Son los aspectos que la entidad realiza bien o que tiene, y que además le hacen fuerte y diferente.

- Oferta variada de servicios: La empresa tiene en claro que lo importante es la satisfacción del cliente, y que éste tiene muchas y diversas necesidades y deseos. Dare to be dispone de una oferta de servicios para cubrir todas las necesidades y deseos que tengan los clientes (clases

grupales, asesoramiento nutricional, entrenamiento personal, actividades de fuerza y actividades aeróbicas).

- Personal altamente cualificado: Los trabajadores van a ser personas altamente cualificadas con estudios y en continua formación. Además, van a conseguir divertir y amenizar las clases a los clientes. Además, al no tratarse de un grupo muy grande, el trato con el cliente podrá ser mejor, ya que se le prestará mayor atención y será más personalizado.
- Ubicación en una zona adecuada: Hemos decidido ubicarnos en Godoy Cruz ya que es una zona tranquila y dotada de numerosas zonas verdes para poder realizar las actividades al aire libre. Además, está perfectamente comunicado para poder acceder tanto en transporte privado como en público.
- Contacto con la naturaleza: Ejerce una sensación de libertad que nos motiva, reduce los niveles de estrés y nos hace concentrarnos. Realizar actividad física en un espacio cerrado resulta una actividad más monótona y aburrida, además al permanecer fijo en un lugar, el encierro puede ser estresante y la sensación de fatiga aparece antes.

2.10.2. DEBILIDADES

Son aquellos factores que tiene que mejorar la empresa y pueden provocar una posición desfavorable frente a la competencia. Hay que tener en cuenta los puntos débiles, puesto que, si se detectan, se podrán reforzar de antemano. Las soluciones a los problemas sólo son posibles cuando se han identificado los problemas.

- Condicionado por el clima: Se tiende a disminuir la práctica de actividad física en días fríos o lluviosos. Hacer ejercicio en la calle supone depender del clima y el estado atmosférico de la ciudad. A veces los elementos se vuelven en nuestra contra, la lluvia, el viento, la nieve, un camino en mal estado, obras, mucha gente en nuestra zona habitual de entrenamiento pueden ser un impedimento.

- Inseguridad: Uno de los aspectos que no se podría pasar por alto, es el de la seguridad prevista para todos los alumnos durante el tiempo que se realice la actividad. Al estar al aire libre, cualquier persona podrá apropiarse de algo ajeno por medio de la fuerza o por intimidación o por descuidos de las personas. Como se está propenso al robo hay que tener cuidado y estar atento a cualquier eventualidad. Previamente deberíamos analizar e identificar esos posibles riesgos y de esta manera tomar las precauciones necesarias para disminuir la probabilidad de que sucedan o, en caso que pasen, poder manejarlo de la forma más correcta posible.
- Traslado de materiales: Hay que tener en cuenta, que al realizar la actividad al aire libre y quizás en diferentes lugares tenemos que considerar el traslado del material con el que se va a trabajar, por ende, necesitaríamos si o si un rodado preferentemente grande donde se puedan cargar y descargar todo el elemento con facilidad. La variedad de pesos y elementos que encuentras para trabajar contribuyen a la evolución de nuestra planificación.

2.11. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

Estrategia proviene del griego *strategós* (general, jefe militar) y significa: arte del mando militar, plan de acción. Es un determinado tipo de plan, patrón de conducta. Ya que, es el proceso por el cual la dirección general de una organización guía su adaptación a su entorno e intentar lograr una ventaja competitiva, de acuerdo a las Oportunidades y Amenazas del Ambiente y Fortalezas y Debilidades de la Organización.

Para alcanzar los objetivos, existen distintas maneras de dirigir la acción. La estrategia viene a significar la visión global de la empresa, la orientación general que se le quiere dar, la dirección a largo plazo que vamos a tomar. Establecer la forma para adecuar los recursos disponibles de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos. Dicho de otra manera, consiste en acomodar los factores internos y los externos para alcanzar la mejor posición competitiva.

Habría por tanto que definir con mucha claridad cuáles son las líneas que van a guiar y regir el

negocio, de manera que sean consistentes y realizables.

Cada día estamos expuestos a cambios tecnológicos, económicos, políticos, etc. El desempeño de una organización para introducirse en el mercado es cada vez más competitivo y exigente, se requiere tener estrategias competitivas, para poder sobrevivir a los cambios del medio. Nosotros apuntaremos a las Estrategias Intensivas, las cuales tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, productos y servicios en mercados existentes.

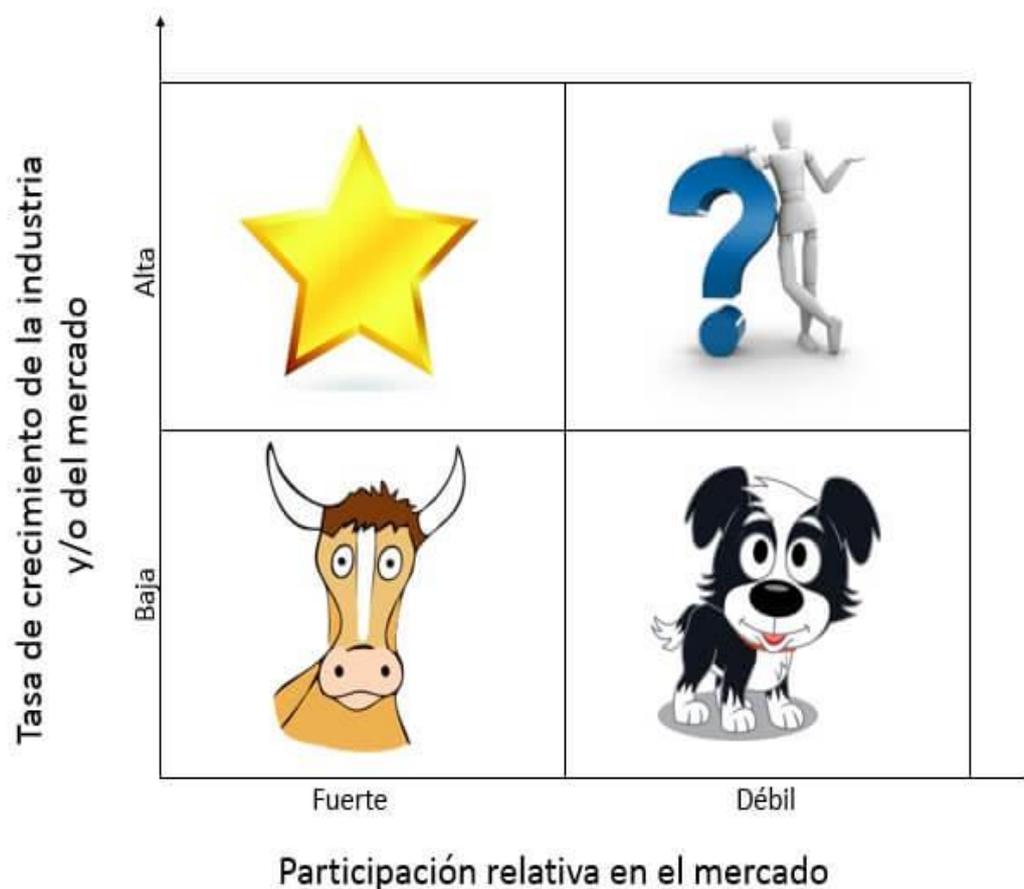
Dentro de las Estrategias Intensivas existen: La Penetración de Mercado; Desarrollo de mercado y Desarrollo de Productos. Pero nosotros haremos hincapié en “DESARROLLO DEL PRODUCTO”. Tiene como objetivo maximizar las ventas por medio de la modificación o mejoría de productos o servicios. Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización. En este caso, nos basamos en el Gimnasio que se encuentra en su etapa de madurez y lo que proponemos es brindar un servicio similar, las clases y actividades, pero al aire libre, es decir modificamos y mejoramos un poco el servicio.

2.12. MATRIZ BCG DE ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE NEGOCIOS / PRODUCTOS

La Matriz BCG o también denominada Matriz de Boston Consulting Group es una herramienta en la gestión estratégica de la empresa que se encarga de analizar el crecimiento y la cuota de los productos, es decir, que hace referencia a un tipo de análisis interno. Se trata de una matriz compuesta por cuatro cuadrantes representados por una figura. Cada uno de ellos propone una estrategia diferente para una unidad de negocio.

Se diferencian dos ejes en esta matriz. El eje vertical define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Teniendo en cuenta el valor estratégico, las unidades de negocio se situarán en uno u otro lado.

Imagen N°4: Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Fuente: <http://www.matrizbcg.com/estrategias-del-cuadrante-i-interrogantes-la-matriz-bcg/>

Interrogante (Tasa de crecimiento de la industria: Alta/ Participación relativa en el mercado: Débil) “Dare to be” se encuentra posicionada en el cuadrante de interrogante ya que el servicio que se brinda se acaba de introducirse en el mercado. Son servicios innovadores con ventas escasas, ya que de a poco nuevos clientes se van a ir sumando y animando.

Las estrategias para este tipo de servicios se basan en la exploración de nuevos mercados, investigando cual es la rentabilidad que se le sacaría a dicho producto. El servicio se presentará como algo innovador y útil.

Este servicio aún se encuentra en la etapa de la introducción al mercado, aunque se pueden llegar a convertir en servicio estrella si se dan las condiciones adecuadas. Ya que, la actividad al aire libre cada vez se pone más a la moda, la gente va conociendo todos sus beneficios, se preocupan por su salud y bienestar.

CAPÍTULO II

SECCIÓN II: “LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS Y LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES”

3. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

3.1.1. DESCRIPCIÓN BREVE DE LA POLÍTICA DE RRHH

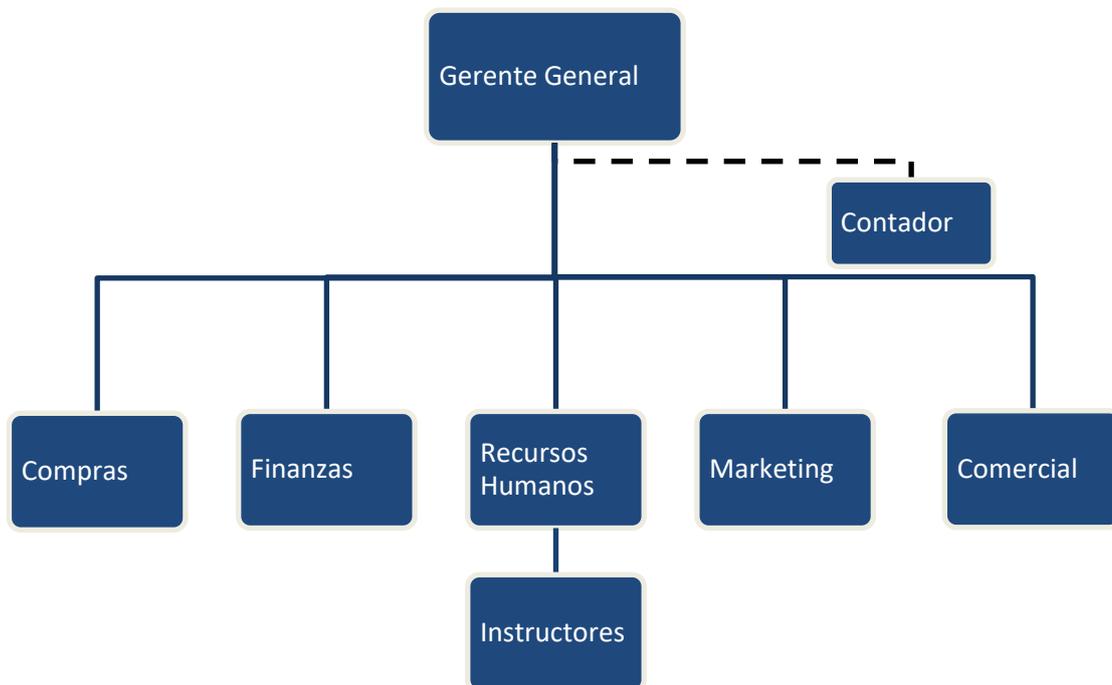
Nuestra política consistirá en el perfeccionamiento comportamental de los empleados, los estilos de liderazgo y de comunicación junto con la capacidad de conocer a todos los clientes. Por estos motivos se emplearán técnicas de coaching y se dictan cursos y talleres para transmitir a los empleados herramientas de perfeccionamiento humano que les garantizarán una mejoría en las habilidades y competencias tanto intelectuales como emocionales.

Las contrataciones de los empleados se realizarán en función de sus competencias y resultados. Las áreas clave a desarrollar estarán enfocadas en: Desarrollo de personas (capacitación y entrenamiento, planes de carreras, y desarrollo de competencias); Empleos (atracción, selección, incorporación e inducción de personas); Compensaciones (Revisión de salarios, política de beneficios, encuestas salariales para comparar con el mercado).

El resto de las tareas administrativas como la liquidación de sueldos, controles de ausentismo y demás, será tercerizada y se hará cargo un contador.

3.1.2. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA

Imagen N°5: Organigrama “Dare to Be”



Fuente: Elaboración propia

3.1.3. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Para los mandos medios y para la Gerencia General los cargos son ocupados por los socios fundadores.

Para los mandos inferiores, es decir, los instructores, lo haremos a través de un reclutamiento externo por medio de consultoras especializadas o conocidos recomendados. La contratación se realizará respetando los convenios colectivos respectivos con sus períodos de prueba antes de la efectivización

de los cargos. Los servicios a tercerizar, como el contador, serán acordado en la Gerencia General.

3.1.4. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL, PARA EL PERSONAL CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN

Mínimo una vez al año se realizará una actividad conjunta en equipo solventada por la empresa para todos los integrantes de la empresa, para integrarlos, resolver problemas, escuchar críticas constructivas, diferentes puntos de opinión, etc. Cada un año, los instructores deberán realizar una actualización de los conocimientos correspondientes a su especialidad.

3.1.5. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO, MÁS CONVENIENTE A ADOPTAR POR LOS GERENTES O LA DIRECCIÓN.

La integración de los trabajadores con los objetivos de la organización es la clave, y eso solo se logra con un estilo de liderazgo que aglutine al personal en torno a esos objetivos. La relación del líder con los trabajadores va a ser uno de los principales factores que ofrezcan el éxito o el fracaso de la empresa.

En Dare To Be el liderazgo que tendrá el gerente general será “Laissez faire”, que es una expresión de origen francés y cuya traducción significa “dejar hacer”. Tiene la capacidad de delegar y la humildad. Es un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, porque los entrenadores son los que tienen el poder en sus clases. A demás poseen independencia operativa y la toma de decisiones, ya que los entrenadores establecer objetivos y toman decisiones importantes. El gerente no juzga las aportaciones de sus profesores ya que cuentan con libertad total y su apoyo.

Será efectivo porque la empresa necesita creatividad, hiperespecialización, y personas expertas para realizar sus tareas.

- ❖ Creatividad para armar sus clases: las actividades a realizar por los entrenadores

necesitan ser creativas y auténticas, y a la vez eficientes. Por lo que, un exceso de ataduras, puede ser contraproducente. A los artistas se les debe “dejar hacer”, si no se puede apagar su genialidad.

- ❖ Hiperespecialización y personas expertas: los profesores a cargo tienen mayor conocimiento que las personas por encima en el organigrama de la empresa. Ya que, han dedicado parte de su vida a estudiar y adquirir los conocimientos necesarios para ejercer su profesión.

No basta con dejar todo el poder en manos de los entrenadores, sino que es necesario conocer la evolución de proceso e intentar reorientar ciertas conductas si es necesario.

Será un equipo independiente, maduro y comprometido con lo que hará.

3.1.6. DESCRIPCIÓN DE LA POLITICA SALARIAL

Se establecerán salarios básicos de acuerdo al convenio colectivo de trabajo seleccionado y a partir de allí se establecerán metas de acuerdo a los logros obtenidos a nivel general por la compañía. Será general para todos los empleados de la empresa

3.2. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

3.2.1. DESCRIPCIÓN BREVE DE LA POLÍTICA DE OPERACIONES A SEGUIR

Las políticas de operaciones establecerán las guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución. Definirán los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas, proyectos, etc. Constituirán los

lineamientos o directrices, que instauran los marcos de acción necesarios para hacer eficaz, eficiente y efectiva la operación de los procesos definidos.

La base fundamental será crear un ambiente en armonía que día a día inculque a los socios a realizar actividades al aire libre y si quieren podrán modificar u ordenar su alimentación para una vida más sana y nutritiva.

Comprobaremos la salud, la condición física y el nivel de condición coordinativa de los socios antes de hacer un entrenamiento fuerte para poder establecer un punto de partida seguro donde después se pueda cimentar un entrenamiento sano, seguro y eficaz.

La variabilidad de los servicios será estudiada en forma muy minuciosa, para tratar de disminuir todas las diferencias que haya y sean lo más similares posible en cuanto a exigencia, didáctica, y efectividad. Para que todas las clases alcancen la misma calidad y nivel de excelencia por parte de nuestros profesores.

3.2.2. LOCALIZACIÓN DE PLANTA

La localización, es decir, la ubicación donde haremos las actividades, es uno de los factores que más puede influir en el éxito de la organización.

Se ha analizado distintas alternativas, ya que Mendoza tiene muchos espacios verdes donde se pueden practicar actividad física al aire libre sin problemas y con seguridad. Hay que tener en cuenta la comodidad de nuestros clientes, que es lo más práctico, y analizar las distintas alternativas de cómo llegar (si podemos ir en auto, micro, caminando).

Dichas zonas serán siempre en Godoy Cruz, ya que hay cierta carencia de este tipo de gimnasio, el público es grande y abundan los espacios verdes. A demás Godoy Cruz tiene un clima desértico. Casi sin lluvia. Los veranos son muy caliente y mayormente despejados, los inviernos son fríos y

parcialmente nublados y está seco todo el año. Los lugares van a ser: Parque San Vicente y Parque Margarita Malharro de Torres.

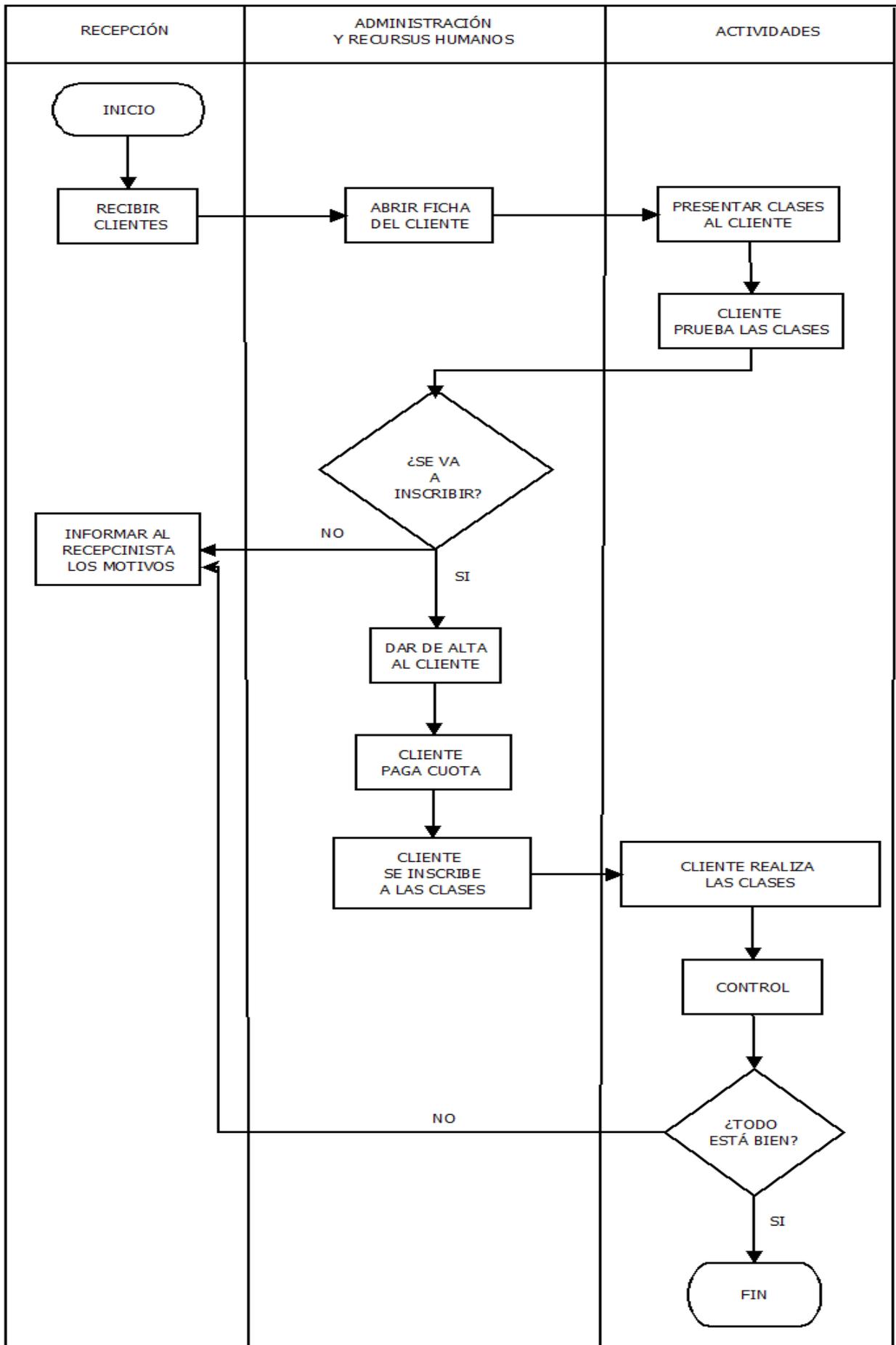
3.2.3. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO DEL SERVICIO DEL PROYECTO EN UN DIAGRAMA DE FLUJO

A continuación, mostramos el diseño del proceso principal de la empresa, que es cuando los clientes se incorporan a la empresa.

El primer paso es cuando llegan los clientes y quieren probar por primera vez una de las clases, por lo tanto, lo recibimos y abrimos una ficha para el sujeto. Luego, se le mostrarán los distintos tipos de actividades y servicios que ofrece la empresa y posteriormente podrá realizar una o las clases que desee. Una vez que la persona haya terminado de experimentar las clases, se le preguntará si se inscribirá. Si la respuesta es negativa, es decir, “NO”, se le informarán al recepcionista los motivos; En caso de que sea afirmativa, “SI”, damos de alta al cliente. Abrimos la ficha para el usuario, donde estarán todos sus datos (número de cliente, nombre y apellidos, domicilio, teléfono, DNI, fecha de nacimiento, que tipo de cuota va a abonar, si padece de enfermedades o no, etc.). Luego del que el cliente haya abonado la cuota, seleccionará las clases que desee tomar y podrá asistir sin ningún problema.

Una vez al mes, se realizará un control para ver si existe algún problema o incongruencia. Se realizarán observaciones y cuestionario para examinar la satisfacción del cliente.

Imagen N°6: Diseño del proceso principal, Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración Propia

3.2.4. DESCRIPCIÓN DE LA LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO

La logística de aprovisionamiento de la empresa tiene como objetivo controlar los suministros con el fin de satisfacer las necesidades de los procesos operativos. El proceso de adquisición y almacenamiento de productos terminados tales como: materiales para el entrenamiento, máquinas para arreglar, equipos de música, etc. estará a cargo el encargado del departamento de Compras. Este debe planificar todas las compras necesarias para el buen funcionamiento del gimnasio; decidir las cantidades a suministrar y la frecuencia de aprovisionamiento, determinar el inventario, ver la calidad de los productos, hacer una buena selección de proveedores que nos garantice un producto de calidad y su entrega en los tiempos previstos, acotar y garantizar las fechas de entrega.

3.2.5. DESCRIPCIÓN DE LA LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE

“La logística se encarga de la administración del flujo de materiales e información a lo largo del proceso de creación de valor: aprovisionamiento, producción y distribución. De esta manera, gestiona un grupo de actividades que tienen lugar en la organización con la finalidad de brindar valor al cliente mediante la transformación de los factores productivos”

(Ballou, 2004).

Se refiere a los procesos que facilitan el flujo de bienes y servicios desde el punto de origen al de consumo, vinculando los movimientos externos e internos y los de entrada y salida, es decir teniendo en cuenta a los proveedores de materias y de insumos, a fabricantes y a la cadena de distribución, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente.

En el caso de Dare to Be la distribución y transporte de todos los materiales para hacer la

actividad física se realiza el mismo día que se va a llevar a cabo la actividad. Los materiales son guardados en la casa del encargado de las clases y es el que realiza el traslado de los mismos al lugar donde se dictará la clase.

3.2.6. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD QUE APLICARÁ LA EMPRESA

Se denomina sistema de gestión de calidad al mecanismo operativo de una organización para optimizar sus procesos. El objetivo es orientar la información, la maquinaria y el trabajo de manera tal que los clientes estén conformes con los servicios que adquieren. El sistema de gestión de calidad, por lo tanto, apunta a la coordinación de procedimientos y recursos para mejorar la calidad del servicio.

Dare to Be, implementará los sistemas de gestión de calidad como herramientas para la planificación, la ejecución y la evaluación de los proyectos empresariales con la calidad como fin para aumentar la satisfacción del cliente.

En la empresa se regirá la norma ISO 9001:2015, ya que seguirá ciertos procedimientos y metodologías que acreditarán la calidad de sus productos y servicios. Se especificará los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, para demostrar la capacidad de la organización de proporcionar servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos necesarios.

CAPÍTULO III

SECCIÓN III: “LA ESTRATEGIA COMERCIAL Y EL ANÁLISIS DE VIABILIDAD”

3.3. ESTRATEGIA COMERCIAL

3.3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO PRIMARIO O GENERAL

De acuerdo a lo observado en las páginas del INDEC se llega a la conclusión de que tenemos un mercado potencial de aproximadamente 1.114.540 personas en total que viven en Mendoza, 545.164 hombres y 569.376 mujeres.

Tal investigación se realizó para hombres y mujeres de 15 a 64 años de edad, con datos tomados del último censo de INDEC en el año 2010.

Imagen N°7: Población Total de la Argentina

Gráficos

Población



Fuente: INDEC

Fuente: INDEC

Imagen N°8: Últimos indicadores

Últimos indicadores

Población total estimada

Año 2018 **44.494.502**

Varones

Año 2018 **21.824.372**

Mujeres

Año 2018 **22.670.130**

Fuente: INDEC

Imagen N°10: Población por sexo y grupo de edad, según provincia. Total, del país 2010

Provincia	Total	Hombres	Mujeres
		Edad	Edad
	15-64	15-64	15-64
Total	25.790.131	12.654.528	13.135.603
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	1.943.569	916.862	1.026.707
Buenos Aires	10.077.275	4.955.019	5.122.256
24 partidos del Gran Buenos Aires	6.440.229	3.154.734	3.285.495
Interior de la provincia de Buenos Aires	3.637.046	1.800.285	1.836.761
Catamarca	231.404	115.617	115.787
Chaco	661.406	325.498	335.908
Chubut	335.782	169.456	166.326
Córdoba	2.133.846	1.046.305	1.087.541
Corrientes	623.110	303.837	319.273
Entre Ríos	784.742	388.556	396.186
Formosa	326.120	159.884	166.236
Jujuy	428.702	208.979	219.723
La Pampa	203.922	102.029	101.893
La Rioja	216.633	107.562	109.071
Mendoza	1.114.540	545.164	569.376
Misiones	673.982	333.001	340.981
Neuquén	368.431	182.785	185.646
Río Negro	418.594	207.790	210.804
Salta	750.903	366.649	384.254
San Juan	426.265	208.653	217.612
San Luis	274.175	136.124	138.051
Santa Cruz	182.400	95.294	87.106
Santa Fe	2.072.165	1.019.032	1.053.133
Santiago del Estero	530.403	263.356	267.047
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	87.504	45.112	42.392
Tucumán	924.258	451.964	472.294

Nota: las Islas Malvinas, Georgias del Sur, Sandwich del Sur y los espacios marítimos circundantes forman parte integrante del territorio nacional argentino. Debido a que dichos territorios se encuentran sometidos a la ocupación ilegal del REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA e IRLANDA DEL NORTE, la REPÚBLICA

Fuente: INDEC

3.3.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO CONCLUYENTE O ESPECÍFICO

Imagen N°11: Población en Godoy Cruz. Población por sexo según distrito. Año 2010

Godoy Cruz	Población Total		
	Sexo		
	Varón	Mujer	Total
Total	91.102	100.801	191.903
Ciudad	37.323	42.425	79.748
Gobernador Benegas	10.189	11.344	21.533
Las Tortugas	17.481	18.979	36.460
Presidente Sarmiento	20.820	22.320	43.068
San Francisco del Monte	5.194	22.248	10.927
San Vicente	95	72	167

Fuente: DEIE elaboración propia en base a datos del INDEC.
Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, procesado con REDATAM+SP.

Fuente: DEIE

Imagen N°12: Población Total por Año, Según Sexo. Provincia de Mendoza y Godoy Cruz 1991-2010.

Sexo	Población					
	1991		2001 ⁽²⁾		2010	
	Total Provincial	Godoy Cruz	Total Provincial	Godoy Cruz	Total Provincial	Godoy Cruz
Total	1.412.481	179.588	1.579.651	182.977	1.738.929	191.903
Varones	690.872	85.507	769.265	86.602	846.831	91.102
Mujeres	721.609	94.081	810.386	96.375	892.098	100.801

(1) Comprende a la población en hogares particulares y colectivos

(2) Se incluye la población censada en la calle

Fuente: DEIE. Sistema Estadístico Municipal en base a

Para 1991: INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 1991. Mendoza.

Para 2001: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. Resultados Generales de la Provincia de Mendoza

Para 2010: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Imagen N°13. Población por Año. Según Sexo y Grupo de edad. Provincia de Mendoza y Godoy Cruz. 1991-2010.

Sexo y grupo de edad	Población					
	1991		2001 ⁽¹⁾		2010	
	Total Provincial	Godoy Cruz	Total Provincial	Godoy Cruz	Total Provincial	Godoy Cruz
Total	1.412.481	179.588	1.579.651	182.977	1.738.929	191.903
Total Varones	690.872	85.507	769.265	86.602	846.831	91.102
0-14 años	228.859	27.472	233.107	23.952	226.731	22.401
15-64 años	414.353	51.843	473.162	54.705	545.164	59.444
65 y más	47.660	6.192	62.996	7.945	74.936	9.257
Total Mujeres	721.609	94.081	810.386	96.375	892.098	100.801
0-14 años	222.270	26.599	225.272	23.311	219.280	21.565
15-64 años	438.585	58.695	499.706	60.881	569.376	64.778
65 y más	60.754	8.787	85.408	12.183	103.442	14.458

(1) Se incluye la población censada en la calle

Fuente: DEIE. Sistema Estadístico Municipal en base

Para 1991: INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 1991. Mendoza. Resultados definitivos. Serie B n° 13

Para 2001: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. Resultados Generales de la Provincia de Mendoza.

Para 2010: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Un estudio reveló que los argentinos figuran en el top five mundial de los que más se ejercitan para mantenerse saludables. El sondeo, denominado “Actividades regulares para mantener la salud

física”, fue realizado por la empresa de investigación de mercado GfK en base a una muestra de 23 mil personas de 17 países.

El 67 por ciento de los argentinos (66 mujeres, 68 hombres) indicó que realiza ejercicios físicos para mantenerse saludable. Porcentaje que ubica al país en el *top five* detrás de Holanda (70), Brasil (69), México (69) y China (68). Y comparativamente con los resultados de 2014, hubo un nueve por ciento de crecimiento en la elección de esta actividad.

Los países que participaron del estudio fueron: Alemania, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, España, Estados Unidos, Francia, Holanda, Inglaterra, Italia, Japón, México y Rusia

Para ser el análisis más específico se muestra cuántas personas hay en Godoy Cruz y cuantas de ellas son las que practican actividad física o tienen intención de realizar algún tipo de ejercicio.

El análisis se basará exclusivamente en hombres y mujeres de 15 a 64 años de edad, esto es así para dirigir nuestros esfuerzos comerciales a dicho segmento.

En Godoy Cruz la población total es de 191.903, pero de edad entre 15 a 64 años es 64.778 mujeres y 59.444 varones.

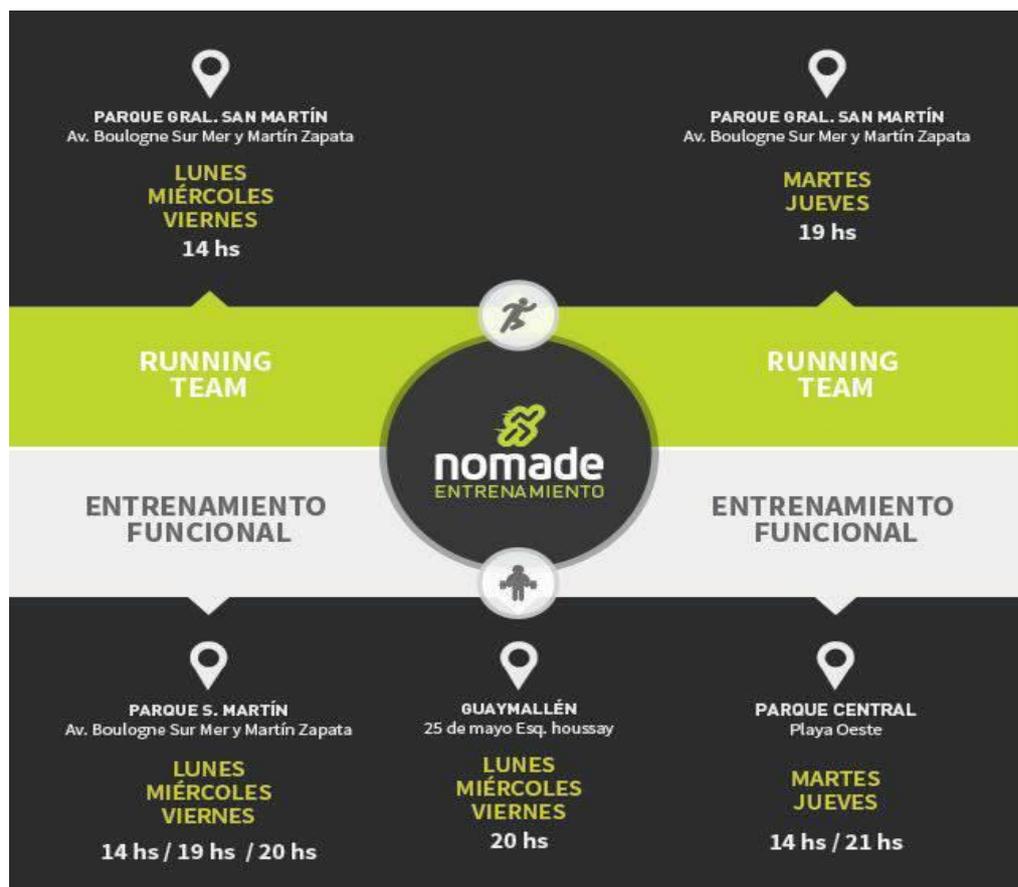
Por lo tanto, las personas que realizan actividad física y son de edad entre 15 y 64 años en Godoy Cruz es 42.753,48 (66%) mujeres y 40.421,92 (68%) varones.

3.3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EXISTENTE EN DICHO MERCADO

La competencia podría llegar a ser todos los gimnasios que cuentan con entrenamiento funcional, CrossFit o alguna actividad similar ubicada en Godoy Cruz como, por ejemplo: Training Gym, Atp Club, Kangoo Club, Pedro Ap, Aymará, Gymnos, CrossFit Andino, etc. o aquellos que también funcionan como gimnasio pero que realicen actividades físicas al aire libre en espacio verde como en el Parque General San Martín, Parque Central etc. Uno de ellos se denomina “Nómade”.

Aunque, este último es el más similar a la empresa, por el tipo de los servicios que brinda, pero está ubicado en zonas donde no realizaremos actividades actualmente.

Imagen N°14: Nómade Entrenamiento



Fuente: Facebook, Grupo: Nómade

NOMADE es una modalidad de entrenamiento grupal al aire libre que consta de dos servicios: Entrenamiento Funcional y Running. Se inició en octubre de 2015. Se entrena generalmente en el Parque San Martín, Parque Central, y en el Parque Guaymallén en la rotonda de la virgen Está compuesto por dos profesores centrales que son los creadores del emprendimiento, y luego se adicionaron 4 o 5 más profesores. Por clase hay unos 25, 30 alumnos salvo en Guaymallén que es más nuevo, y tienen entre 15 y 20 personas.

3.3.4. SEGMENTOS EXISTENTES EN DICHO MERCADO

En primer lugar, se realizará una segmentación geográfica, donde se enfocará únicamente en la zona de Godoy Cruz, porque hay grandes espacios verdes, la gente de los alrededores practica deporte y el clima es favorable.

En segunda instancia haremos una segmentación demográfica, que tomaremos como característica relevante la edad tiene que ser entre 15 y 64 años y que tengan cierta independencia para poder abonar todos los meses una suma determinada de dinero.

En tercer lugar, se segmentará analizando variables psicográficas, donde nos enfocamos en el estilo de vida y la personalidad de los clientes. Se hará foco en mujeres y hombres que les agrada hacer ejercicio por su salud, bienestar corporal y emocional.

Por último, una segmentación por frecuencia de uso, apuntaremos aquellas personas que sean constantes. Que realicen actividad física mínimo una o dos veces por semana

3.3.5. TARGET DE LA EMPRESA

El target de la empresa es el grupo de personas que debido a sus cualidades y características tiene un alto potencial, o existe una alta probabilidad de que pueda llegar a ser en el futuro un consumidor de nuestro servicio. Es por tanto el grupo de personas al que van a ir enfocados todos los esfuerzos de marketing para atraerlos, se va a limitar a:

- Hombres y Mujeres entre 15 y 64 años.
- Nivel socio-económico medio alto.
- Que vivan en Godoy Cruz.
- Practiquen, deban o les gustaría realizar actividad física.

- Que estén interesados en la salud y el bienestar corporal.
- Personas comprometidas y constantes.
- Tener una necesidad o un problema que nuestros servicios puedan resolver.
- Deben tener capacidad de decisión.

3.3.6. POSICIONAMIENTO DESEADO

El posicionamiento deseado es la imagen que queremos que ocupe el servicio en la mente del consumidor. Se va a construir a partir de la percepción que va a tener el consumidor de la marca de forma individual y respecto a la competencia.

Uno de los factores que vamos a tener en cuenta es la diferenciación, para que nuestro servicio no sea imitable por los competidores y va a proporcionar beneficios que sean relevantes para el cliente.

Una de las estrategias que utilizaremos para lograr este posicionamiento es:

- En base a los beneficios: vamos a hacer hincapié en los beneficios que trae hacer actividad física al aire libre, como, por ejemplo, ayuda al bienestar corporal, previene enfermedades coronarias, genera efectos antiestrés, elimina la fatiga, combate la depresión y ansiedad, mejora la resistencia entre otros.
- Y en base en el usuario: estará enfocado a un perfil de usuario concreto, a las personas deportistas o aquellas que no sean deportistas pero que les gusta realizar actividad física, o necesitan por su salud y quieren cambiar el estilo de vida. Tales usuarios serán más dinámicos, optimistas, exigentes y responsables.

3.3.7. MIX DE LA EMPRESA

3.3.7.1. PRODUCTOS/ SERVICIOS

Es el medio por el cual se satisfarán las necesidades y deseos de los consumidores. “Dare to be”, ofrecerá un servicio que constará de clases como Body Attack, Body Balance, Entrenamiento Funcional, Zumba y Running al aire libre. Todas las clases durarán una hora aproximadamente y se distribuirán durante la semana.

- BODY ATTACK: Es un ejercicio de cardio de 55 minutos inspirado en los deportes que tiene que ver con mejorar su velocidad, acondicionamiento físico, fuerza y agilidad.

Las coreografías de body attack son relativamente sencillas de seguir, mucho más fáciles que otras clases como step o aeróbic, ya que aquí lo que se buscan son movimientos mucho más sencillos y explosivos: no es como un baile, es más bien un entrenamiento cardiovascular en el que la música toma un papel importante.

Beneficios:

- ✓ Quema muchas calorías
 - ✓ Tonifica y moldea tu cuerpo
 - ✓ Aumenta tu acondicionamiento general y la resistencia para deportes de mucha energía
 - ✓ Mejora tu coordinación y agilidad
 - ✓ Desarrolla fuerza a través de trabajo de acondicionamiento del cuerpo
 - ✓ Mejora la salud de tus huesos y su densidad
 - ✓ Aumenta tu capacidad pulmonar y cardíaca a partir de un ejercicio cardio completo
- BODY BALANCE: Es un programa de entrenamiento pre-coreografiado, que combina disciplinas orientales tradicionales con nuevas técnicas: Yoga, Tai

Chi, Pilates, Stretching, trabajando sobre la flexibilidad, fuerza y equilibrio. Cada ejercicio ha sido diseñado para generar armonía entre la respiración y el movimiento, la acción y la relajación, el conocimiento y la concentración.

La clase se realiza sin zapatos con el fin de trabajar mejor el equilibrio y la postura. Se trata de un método de acondicionamiento físico muy completo donde se trabaja el cuerpo como un todo, desde la musculatura más profunda hasta la más periférica, y en la que intervienen tanto la mente como el cuerpo.

Beneficios:

- ✓ Quema calorías.
 - ✓ Mejora las funciones cardiovasculares.
 - ✓ Reduce el estrés.
 - ✓ Mejora la fuerza.
 - ✓ Se adquiere flexibilidad y equilibrio.
 - ✓ Capacidad de concentración.
 - ✓ Mejora la postura.
- ENTRENAMIENTO FUNCIONAL: Es un entrenamiento personal muy efectivo, en el que se adaptan los ejercicios a las necesidades personales orientado a mejorar las funciones diarias y a aumentar la calidad de vida de quienes lo practican. Son ejercicios multiarticulares y multimusculares que buscan desarrollar la inteligencia del movimiento humano. Busca un óptimo rendimiento muscular, a través de la creación y reproducción de ejercicios basados en gestos de la vida cotidiana y la práctica deportiva. a una nueva forma de entrenamiento, donde cada uno puede esforzarse a su nivel.

Beneficios:

- ✓ Principalmente mejora capacidades físicas como la fuerza, la velocidad y la resistencia.
- ✓ Mejora la agilidad y movilidad

- ✓ Mayor estabilidad
 - ✓ Mayor coordinación y equilibrio
 - ✓ Corrige la postura corporal
- ZUMBA: Es un deporte, una disciplina fitness enfocada para mantener un cuerpo saludable y para desarrollar, fortalecer y dar flexibilidad al cuerpo mediante movimientos de baile combinados con una serie de rutinas aeróbicas. Utiliza ritmos latinoamericanos, como lo son la salsa, el merengue, la bachata, la cumbia, reggaetón y la samba. Se trata de un entrenamiento cardiovascular donde se trabaja la resistencia aeróbica, beneficiosa para el corazón, además ayuda a eliminar el estrés y mejorar la coordinación.

Beneficios:

- ✓ Quema calorías
 - ✓ Tonificante muscular
 - ✓ Libera tensiones
 - ✓ Permite sociabilizar
 - ✓ Aumenta la tolerancia a la acumulación de ácido láctico
 - ✓ Estimula el humor
- RUNNING: Correr, hace referencia a la carrera continua, es el acto por el que alternativamente los pies tocan el suelo a una velocidad mayor que al andar. Esta disciplina, en principio, la puede practicar cualquier persona y se suele realizar al aire libre.

Es recomendable tomarse unos minutos para calentar y estirar bien todas las partes del cuerpo para aumentar la flexibilidad y la movilidad. Hay que preparar y activar los músculos y las articulaciones para sacarle el máximo rendimiento al entrenamiento.

Es importante elegir unas zapatillas de running adecuadas que se adapten a la fisionomía propia de pie, que ejerzan la suficiente sujeción y que sean ligeras para permitir un mayor rendimiento.

Beneficios

- ✓ Permite perder y controlar el peso
- ✓ Combate el estrés
- ✓ Ayuda a fortalecer los huesos
- ✓ Regenera la masa muscular
- ✓ Ayuda a respirar mejor y tener un corazón más fuerte
- ✓ Mejora el sistema inmune

A demás tendremos en cuenta otros aspectos, como:

- Horarios flexibles: la posibilidad de tomar la clase en cualquiera de los horarios establecidos.
- Clases ilimitadas: que el alumno pueda tomar el número de clases que quiera durante el mes, habiendo pagado su mensualidad.
- Rotación de instructores para evitar la monotonía y aumentar el entusiasmo de los clientes.
- Establecer un plan semanal de rutina. Trabajar diferentes partes del cuerpo con accesorios y equipos diferentes durante toda la semana, esto hace más efectivas las clases.
- Puntualidad: para evitar lesiones por falta de calentamiento/estiramiento o pérdida de tiempo del usuario.
- Instructores calificados: profesores con certificado de estudio y con experiencia.
- Atención personalizada, de manera que el instructor atienda a las necesidades específicas del cliente, al mismo tiempo que supervise que los ejercicios se hagan bien.

3.3.7.2. PRECIO

El precio forma parte de la estrategia global de la empresa y, en concreto, de la estrategia de marketing. Es un elemento en el que confluyen diferentes aspectos determinantes para la empresa. La imagen, el posicionamiento, la reputación, son criterios que hay que observar además de la mera obtención de ingresos.

Por lo tanto, en la fijación de precios desarrollaremos una estratégica para penetrar en el mercado por eso, se fijará un precio bajo para un servicio nuevo, buscando atraer a un gran número de clientes y conseguir una importante participación en el mercado. El mercado al que apuntaremos va a ser sensible a los precios; Los costos deben disminuir conforme el volumen de ventas aumenta.

A demás usaremos la estrategia de fijación de precios de referencia. Se tienen en cuenta los precios que los consumidores tienen en mente y comparan cuando examinan un producto específico. Se forma a partir de la observación de precios actuales de la competencia y de la evaluación de la situación de compra.

- 1 vez a la semana \$350
- 2 veces a la semana \$400
- 3 veces a la semana \$450
- 4 veces a la semana \$500
- 5 veces a la semana \$550
- Libre \$600

3.3.7.3. FORMAS DE PROMOCIÓN

La promoción tiene por finalidad convencer y estimular al consumidor para que compre el producto o servicio. Por lo tanto, lo llevaremos a cabo a través de:

- Promoción de ventas: Acciones que realizaremos durante un periodo de tiempo

determinado, al comienzo para dar a conocer las actividades y explicar el funcionamiento de la empresa. Si vienen con 2 o más amigos/parientes aplicaremos un 50% en el primer mes para todos.

- Publicidad y Marketing Directo: Vamos a dar a conocer el servicio informando a los consumidores sus características y tratar de persuadir para que se asocien. A través de internet y las redes sociales como Instagram/Facebook, panfletos, anuncios en radio, vallas publicitarias, ferias, banners, etc.

3.3.7.4. DISTRIBUCIÓN

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto o servicio a hasta los diferentes puntos de venta. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto o servicio en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado.

En este caso al tratarse de un gimnasio móvil, pondremos puntos de encuentro que sean accesibles para todos y les sea fácil llegar.

Todos los materiales y las herramientas necesarias para la actividad lo trasladaran los profesores al punto de encuentro, el día y hora de la clase.

3.3.8. PLAN Y FUERZA DE VENTAS NECESARIAS

En el plan y fuerza de ventas, usaremos recursos humanos y recursos materiales. Con el objetivo de hacer conocer nuestro servicio.

Brindaremos clases gratuitas de 15, 20 minutos los sábados y domingos en la ciclovía, espacio verde y el parquecito de Godoy Cruz. Para que todas las personas que anden paseando, o ejercitándose,

se sumen a nuestras clases y participen.

4. VIABILIDAD Y EVALUACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

4.1. ANÁLISIS DE VIABILIDAD

4.1.1. VIABILIDAD LEGAL

4.1.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL TIPO SOCIAL A ADOPTAR

Adoptaremos el régimen simplificado para pequeños contribuyentes(monotributo). El tipo de monotributo depende de cómo vayamos a trabajar y trabajaremos como “trabajador independiente”, presentando servicios por cuenta propia, con empleados a cargo.

El monotributo, es un régimen opcional y simplificado para pequeños contribuyentes. Consiste en un tributo integrado de cuota fija que tiene 2 componentes:

- Impuesto integrado: Establecido por categorías determinadas sobre la base de: Ingresos brutos obtenidos según facturación, Superficie afectada a la actividad, y Energía eléctrica consumida.
- Cotización previsional fija, que son los aportes de jubilación y de obra social.

El monotributo unifica el componente impositivo -IVA y Ganancias- y el componente previsional -aportes jubilatorios y obra social- en una única cuota mensual, haciendo más simple y ágil cumplir con las obligaciones.

Hay varias categorías de monotributo, actualmente las categorías van de la “A” a la “H” para los prestadores de servicios. La categoría de monotributo se asignará en base al detalle de las actividades. El tipo de actividad que se desarrollará es la prestación de servicios. Si la actividad se lleva a cabo en

un local o establecimiento en particular, se tiene en cuenta (la superficie afectada; el total anual de energía eléctrica consumida en kilowatts y el monto a pagar por el alquiler anualmente)

El ingreso bruto anual: es un cálculo anual estimativo de los ingresos que se obtienen por el desarrollo de la actividad, es decir su ingreso total antes de impuestos u otras deducciones.

Ventajas de ser monotributista:

- Simplificación impositiva: Con una cuota fija mensual cubrimos el pago de las obligaciones impositivas y de seguridad social.
- Múltiples canales de pago: Podemos pagar con transferencia electrónica, débito automático en cuenta o tarjeta de crédito, a través de cajero automático, entre otras opciones.
- Incentivo al cumplimiento: Si cumplimos en tiempo y forma con el pago mensual durante un año calendario con débito automático o tarjeta de crédito, nos reintegran el 0.3 importe del componente impositivo de un pago mensual.

Sintetizando, con el pago mensual de una cuota única, estaríamos cumpliendo con las siguientes obligaciones: Impuesto a las Ganancias; Impuesto al Valor Agregado (IVA); Aportes al Régimen Previsional Público del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP) y Aporte al Sistema Nacional del Seguro de Salud.

Requisitos para adoptar la forma de monotributo:

- Si vendemos productos nuestros ingresos brutos anuales no pueden superar los \$1.050.000.
- Si prestamos servicios nuestros ingresos brutos anuales no pueden superar los \$700.000.
- Si pertenecemos a alguna de las categorías desde la “I” en adelante, debemos tener un mínimo de empleados a cargo.
- Si vendemos productos, el precio máximo por unidad no puede superar los \$15.000.
- No tenemos que haber realizado importaciones en los últimos 12 meses.
- No debemos realizar más de 3 actividades simultáneas o tener más de 3 locales.

- Podemos tener empleados en relación de dependencia, pero debemos ajustarnos a los requisitos generales del Régimen Nacional de Seguridad Social, es decir que debemos inscribirnos como empleador y efectuarlas presentaciones de las correspondientes Declaraciones Juradas y las demás obligaciones inherentes al Régimen Nacional de Seguridad Social. Visto el Decreto N° 1.023 del 13 de agosto de 2001, sus modificatorios y complementarios, el Decreto N° 1.030 del 15 de septiembre de 2016 y la Resolución General N° 1.814 y sus modificaciones, Ley N° 24156 y Referencias Normativas: Decreto N° 1023/2001; Decreto N° 1030/2016 y Resolución General N° 1814/2005.

4.1.1.2. Régimen Impositivo (nacional y provincial)

En la Argentina, la recaudación es llevada a cabo por los gobiernos nacional, provincial y municipal, principalmente, mediante impuestos aplicados a ganancias, activos y consumo.

A nivel nacional, la AFIP, una entidad independiente que informa al Ministro de Economía, es responsable de cobrar los impuestos, recaudar y supervisar.

Los principales impuestos son: Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, Impuestos Especiales, Impuesto a los Bienes Personales e Impuesto sobre los Débitos y Créditos Bancarios y Otras Operatorias.

A nivel provincial los impuestos son: Impuesto sobre los Ingresos Brutos, Impuesto al Sello e Impuesto a la Transferencia de Inmuebles. El organismo recaudador en la provincia de Mendoza, es ATM Administración Tributaria Mendoza.

Entonces, a nivel nacional, como monotributista entraríamos en la categoría “F” pagando una cuota de \$2387,51 que incluiría: Impuestos Integrados por un monto de \$1232,7; Aportes al SIPA por \$618,46 y Aportes de Obra Social por \$536,35. Luego con el tiempo, al incrementar los ingresos brutos pasaríamos a estar en la categoría G, pagando una cuota de \$2784,74 que incluiría: Impuestos Integrados

por un monto de \$1568,08; Aportes al SIPA por \$680,31 y Aportes de Obra Social por \$536,35.

Seríamos categoría F porque estimamos obtener un ingreso bruto anual de \$469.775

Imagen N°15: Cuadro estimativo de ganancias_

Cantidad de Veces	Precio	Cantidad de socios	Total de Ingreso mensual	Ingreso primer mes	Total Ingreso Bruto Anual
1 vez a la semana	\$ 350	15	5.250		
2 veces a la semana	\$ 400	18	7.200		
3 veces a la semana	\$ 450	23	10.350		
4 veces a la semana	\$ 500	13	6.500		
5 veces a la semana	\$ 550	9	4.950		
Libre	\$ 600	11	6.600		
TOTAL		89	40.850	20.425	469.775

Fuente: Elaboración Propia

Imagen N°16: Cuadro de categorías monotributo

Nuevas categorías de MONOTRIBUTO, vigentes desde el 01/01/2018

Categoría	Ingresos Brutos 2018	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	107525,27	No excluida	No requiere	Hasta 30 m2	Hasta 3330 Kw	40321,98	87,04	87,04	384,02	536,35	1007,41	1007,41
B	161287,90	No excluida	No requiere	Hasta 45 m2	Hasta 5000 Kw	40321,98	167,69	167,69	422,42	536,35	1126,47	1126,47
C	215050,54	No excluida	No requiere	Hasta 60 m2	Hasta 6700 Kw	80643,95	286,73	264,97	464,66	536,35	1287,74	1265,98
D	322575,81	No excluida	No requiere	Hasta 85 m2	Hasta 10000 Kw	80643,95	471,06	435,22	511,13	536,35	1518,54	1482,7
E	430101,07	No excluida	No requiere	Hasta 110 m2	Hasta 13000 Kw	100845,00	896,04	695,07	562,24	536,35	1994,63	1793,66
F	537626,34	No excluida	No requiere	Hasta 150 m2	Hasta 16500 Kw	100804,93	1232,7	907,56	618,46	536,35	2387,51	2062,37
G	645151,61	No excluida	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	120965,93	1568,08	1131,57	680,31	536,35	2784,74	2348,23
H	896043,90	No excluida	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	161287,90	3584,17	2777,74	748,34	536,35	4868,86	4062,43
I	1052851,59	Venta de Bs. muebles	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	161287,90	'	4480,22	823,18	536,35	'	5839,75
J	1209659,27	Venta de Bs. muebles	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	161287,90	'	5264,9	905,5	536,35	'	6711,75
K	1344065,86	Venta de Bs. muebles	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	161287,90	'	6048,3	996,04	536,35	'	7580,69

Referencias:

(*) Este parámetro no deberá considerarse en ciudades de menos de 40.000 habitantes (excepto algunas excepciones).

(***) Quedan exceptuados de ingresar cotizaciones al régimen de la seguridad social y a obras sociales, los siguientes sujetos:

- Quienes se encuentran obligados por otros regímenes previsionales
- Los menores de 18 años
- Los contribuyentes que adhirieron al monotributo por locación de bienes muebles y/o inmuebles
- Las sucesiones indivisas continuadoras de los sujetos adheridos al régimen que opten por la permanencia en el mismo.
- Quienes se jubilaron por leyes anteriores al 07/1994 (N° 18.037 y N° 18.038), es decir jubilados hasta el 06/1994.

(****) Afiliación individual a Obra Social, sin adherentes. Por cada adherente deberá ingresarse además \$536,35
Los jubilados (por leyes anteriores o ley actual) quedan exceptuados de ingresar aportes a la Obra Social.

(*****) No ingresarán el impuesto integrado quienes realicen actividades primarias y los asociados a cooperativas que sus IB no superen los \$72.000, los trabajadores independientes promovidos o estén inscriptos en el Registro Nacional de Efectores.

Fuente: AFIP

A nivel provincial, debemos abonar una alícuota del 4% de impuestos sobre el Ingreso Bruto,

nuestro ingreso bruto es del \$469.775. Por lo tanto, el ingreso bruto será de: \$18.791

Código ATM: 949027

Descripción ATM: Gimnasios Y/O Actividades Deportivas

Alícuota General: 4%

Código AFIP: 931050

Descripción AFIP: Servicios de Acondicionamiento Físico.

Imagen N.º 17: Servicios Técnicos y Profesionales. Alícuota General: 4%

14. SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES - ALÍCUOTA GENERAL 4%					
CÓDIGO ATM	DESCRIPCIÓN ATM	ALÍCUOTA ESPECIAL	REFERENCIA	CÓDIGO AFIP	DESCRIPCIÓN AFIP
832111	ABOGADO	3,75	(15)	691001	SERVICIOS JURÍDICOS
832139	ESCRIBANO	3,75	(15)	691002	SERVICIOS NOTARIALES
832139	MARTILLEROS PÚBLICOS	3,75	(15)	682099	SERVICIOS INMOBILIARIOS REALIZADOS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATA N.C.P.
832219	CONTADOR PÚBLICO/LIC.EN ECONOMÍA/LIC.EN ADMINISTRACIÓN/LIC. MARKETING.	3,75	(15)	692000	SERVICIOS DE CONTABILIDAD, AUDITORÍA Y ASESORÍA FISCAL
832220	ADMINISTRADORES, GERENTES, DIRECCIONALES, SINDICATARIOS, MIEMBROS DE COMISIONES DE VIGILANCIA Y SIMILARES.			702099	SERVICIOS DE ASESORAMIENTO, DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL N.C.P.
949024	SALNAS, CASAS DE MASAJES Y SIMILARES EXCEPTO TERAPÉUTICOS Y KINESIOLÓGICOS	15	(8)	960910	SERVICIOS DE CENTROS DE ESTÉTICA, SPA Y SIMILARES
949025	CABARETS	15	(8)	939030	SERVICIOS DE SALONES DE BAILE, DISCOTECAS Y SIMILARES
949027	GIMNASIOS Y/O ACTIVIDADES DEPORTIVAS			931050	SERVICIOS DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO
949028	CANCHAS DE FÚTBOL			931020	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS, EXCEPTO CLUBES
949035	JUEGOS DE SALÓN	5	(8)	939020	SERVICIOS DE SALONES DE JUEGOS
949036	JUEGOS DE RED			939020	SERVICIOS DE SALONES DE JUEGOS

Fuente: ATM

Aplicaremos el 4% de alícuota general para calcular el impuesto a los ingresos brutos, para respetar el código de ATM. Ya que, el servicio entra dentro de la categoría de Gimnasios y/o actividades deportivas.

4.1.1.4. CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO, ESCALAS SALARIALES, DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y CARGOS, APORTES Y CONTRIBUCIONES PATRONALES.

CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 738/16 U.T.E.D.Y.C. - CAMARA DE GIMNASIOS DE ARGENTINA

Ámbito de aplicación personal:

La presente Convención Colectiva de Trabajo se aplica a todos los trabajadores que presten tareas en relación de dependencia en gimnasios, centros de fitness, de actividad física y demás establecimientos cuya actividad se encuentre representada por la Cámara Argentina de Gimnasios.

Se aplica a todos los trabajadores que presten tareas en relación de dependencia en gimnasios, centros de fitness, crossfit y demás establecimientos representados por la Cámara Argentina de Gimnasios a nivel Nacional.

Ámbito de aplicación temporal:

La vigencia de este Convenio Colectivo será de TRES (3) años a partir del 1/11/2015. Vencido dicho plazo, la totalidad de las cláusulas se mantendrán vigentes por ultraactividad hasta la firma del nuevo convenio colectivo que lo remplace.

Ámbito de aplicación territorial:

El presente Convenio Colectivo de Trabajo es de aplicación en todo el territorio de la República Argentina.

ACTA ACUERDO SALARIAL

CCT 738/16 - UTEDYC- CAMARA DE GIMNASIOS DE ARGENTINA.

En la Ciudad de Buenos Aires, a los 2 días del mes de mayo de 2017, se firma la presente Acta Acuerdo Salarial, entre la UNIÓN TRABAJADORES DE ENTIDADES DEPORTIVAS Y CIVILES (UTEDYC), representada por Carlos O. Bonjour, Secretario General Nacional, Gustavo Padin, Secretario Gremial Nacional, Marcel Carretero, Subsecretaria Gremial Nacional, todos con domicilio en la calle Alberti 646 de esta CABA, por la parte sindical y por el sector patronal, la CAMARA DE GIMNASIOS DE ARGENTINA (CGA), representada por el Sr. Fernando Storchi y el Sr. Adrián Stoll, patrocinados por el Dr. Ariel Cocorullo, todos con domicilio en la calle Sargento Cabral 827 primer piso de la CABA.

El presente acuerdo salarial es de aplicación inmediata, con independencia de la fecha de homologación que disponga Autoridad Administrativa competente, ello, en función del carácter alimentario que detenta los salarios aquí pactados

Imagen N°.18 Escala Salarial.

ANEXO I-ESCALA SALARIAL-CCT UTEDYC-CAMARA DE GIMNASIOS DE ARGENTINA- ABRIL 2017/MARZO 2018									
		01/04/2017		01/09/2017		01/01/2018		01/04/2018	
		BÁSICO	SUMA NO REMUN.	BÁSICO	SUMA NO REMUN.	BÁSICO	SUMA NO REMUN.	BÁSICO	
CATEGORÍA A	SUPERVISORES	17.338,00	1.733,80	19.071,80	1.213,66	20.285,46	1.213,66	21.499,12	
	INICIAL	15.605,00	1.560,50	17.165,50	1.092,35	18.257,85	1.092,35	19.350,20	
CATEGORÍA B	COORDINADORES DEP.	16.056,00	1.605,60	17.661,60	1.123,92	18.785,52	1.123,92	19.909,44	
	INICIAL	14.451,00	1.445,10	15.896,10	1.011,57	16.907,67	1.011,57	17.919,24	
CATEGORÍA C	COORD. DE AREA	15.297,00	1.529,70	16.826,70	1.070,79	17.897,49	1.070,79	18.968,28	
	INICIAL	13.768,00	1.376,80	15.144,80	963,76	16.108,56	963,76	17.072,32	
		VALOR HORA EN ESTABL. CON MENOS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MÁS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MENOS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MÁS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MENOS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MÁS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MENOS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MÁS DE 5 TRABAJADORES
CATEGORÍA A	PROF. EDUC. FÍSICA CON TÍTULO TERECIARIO O UNIVERS. Y DEMÁS	93,72 + 9,37	99 + 9,90	103,092 + 6,56	108,90 + 6,93	109,65 + 6,56	115,83 + 6,93	116,21	122,76
	INICIAL	84,48 + 8,45	88,44 + 8,85	92,928 + 5,91	97,28 + 6,20	98,85 + 5,91	103,47 + 6,19	104,76	109,67
CATEGORÍA B	INSTRUCTORES Y ENTRENADORES	86,46 + 8,65	86,46 + 8,65	95,106 + 6,05	95,11 + 6,05	101,16 + 6,05	101,16 + 6,05	107,21	107,21
	INICIAL	77,88 + 7,79	77,88 + 7,79	85,668 + 5,45	85,67 + 5,45	91,12 + 5,45	91,12 + 5,45	96,57	96,57
	GUARDAVIDAS	19.673,28	1.967,33	21.640,61	1.377,13	23.017,74	1.377,13	24.394,87	
	INICIAL	17.705,16	1.770,52	19.475,68	1.239,36	20.715,04	1.239,36	21.954,40	

Fuente: Cámara de Gimnasios de Argentina

Vamos a trabajar con profesores de educación física con títulos terciarios o universitario y además con instructores y entrenadores por lo tanto el básico que se les va a pagar a ambos especialista de categoría A (Profesores con títulos terciarios o universitarios) y de categoría B (Instructores y Entrenadores) será \$120 la hora (sueldo bolsillo) y estarán en blanco.

ARTICULO 5°: Categorías y Remuneraciones:

Los sueldos básicos y categorías se detallan en el Anexo I, el cual integra el presente convenio. Los valores fijados en las categorías Grupo II y III incluyen el reconocimiento de las especialidades derivadas de un título técnico y/o profesional, expedido por instituto de enseñanza terciaria o superior,

habilitado por autoridad competente, no así en el resto de las categorías, donde se reconocerá el pago de este adicional cuando el trabajador/a posea título.

ARTICULO 6°. Jornada de trabajo:

La jornada de trabajo habitual de la actividad, se ha fijado en consideración de las necesidades del sector. A tal fin los trabajadores prestarán servicios a tiempo completo, a tiempo parcial o por hora, rigiendo lo siguiente:

a) La jornada máxima de trabajo a tiempo completo para los empleados remunerados por mes será de 8 horas diarias o 44 horas semanales. Las horas que excedan se abonarán como extras con el recargo de las leyes vigentes.

b) La jornada máxima de trabajo a tiempo parcial será de 29 horas, 20 minutos, semanales.

En las jornadas a tiempo parcial, el cálculo de la remuneración y de los adicionales que se liquiden al personal, será proporcional al que le corresponda a un trabajador/a a tiempo completo de la misma categoría o puesto de trabajo.

c) La jornada máxima de trabajo para los empleados remunerados por hora serán de 176 horas mensuales. Las horas que excedan se abonarán como extras con el recargo de las leyes vigentes.-

d) La jornada se extenderá de lunes a domingo y podrá ser continuada o fraccionada, podrá distribuirse irregularmente durante todos los días del mes, sin perjuicio del disfrute del descanso diario y semanal. En el caso de jornadas de distribución irregular, deberá existir la conformidad escrita del trabajador/a.

e) Entre el final de una jornada y el comienzo de la siguiente, el trabajador/a deberá gozar de un descanso continuado de 12 horas.-

f) El descanso semanal será de mínimo y continuado equivalente a 36 horas.

g) En las jornadas de tiempo completo continuadas habrá un descanso de 30 minutos durante la misma. A excepción de los empleadores que cuenten con una plantilla menor a 20 (veinte) empleados – donde deberá acordarse entre las partes el modo y la duración del descanso-, para las jornadas a tiempo parcial o por hora que superen la cantidad de tres horas continuas, habrá un descanso de 10 minutos por

cada 3 horas, debiendo acordarse la modalidad entre el empleador y el trabajador/a. En este último caso los descansos no podrán acumularse.

El tiempo de trabajo se computará de modo que el trabajador/a se encuentre en su puesto de trabajo tanto al inicio como al final de la jornada, debiendo atender a los clientes que hubieren entrado antes de la hora de cierre sin que esta obligación pueda superar 15 minutos a partir de dicha hora, lapso que se computa dentro de la jornada de trabajo, de modo que esta permanencia adicional deberá abonarse como hora extraordinaria si supera la jornada normal y habitual. Queda a cargo del empleador arbitrar los medios organizativos para que el horario de cierre y culminación de la prestación de servicios pueda efectivizarse en el horario del establecimiento.

Costo de un empleado de \$ 120 la hora bolsillo.

Sueldo Neto a pagar (con deducción de Imp. a las ganancias): \$ 120

Aportes y deducciones

Jubilacion (11%): \$ 15.9

Obra social (3%): \$ 4.34

Ley 19032 - PAMI (3%): \$ 4.34

Impuesto a las Ganancias: \$ 0

Total, Aportes y deducciones: \$24.58

Hora Bruta por empleado:\$ 144.58

Contribuciones

Jubilacion (16%): \$ 23.13

Obra social (5%): \$ 7.23

Ley 19032 - PAMI (2%): \$ 2.89

Asignaciones Familiares (7.5%): \$ 10.84

Fondo Nacional de Empleo (1.5%): \$ 2.17

Seguro de Vida Obligatorio (0.03%): \$ 0.04

ART (3 % porcentaje variable): \$ 4.34

Total, Contribuciones Patronales: \$ 50.65

COSTO TOTAL POR HORA DEL EMPLEADO (para una hora neto de \$ 120: \$ 195.23

4.1.2. VIABILIDAD POLÍTICA Y AMBIENTAL

4.1.2.1. MARCO REGULATORIO DE LA ACTIVIDAD A NIVEL NACIONAL, PROVINCIAL Y MUNICIPAL

Actualmente no existe ningún marco regulatorio de la actividad a nivel nacional, provincial ni municipal.

Las leyes que hay hacen referencia a los gimnasios dentro de un local o establecimiento. A nivel provincial, la ley 6.457 “la ley provincial del deporte”

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.

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.

4.1.2.2. REQUISITOS EXIGIDOS PARA LA HABILITACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

Al ser un servicio que brindaremos al aire libre, no tenemos que realizar ninguna habilitación del emprendimiento simplemente con ser monotributista y abonar la cuota que incluye impuestos integrados, aportes al SIPA y aportes de obra social sumado los impuestos sobre el ingreso bruto, basta.

4.1.2.3. VIABILIDAD AMBIENTAL DE LA LOCALIZACIÓN SELECCIONADA

Al trabajar al aire libre tenemos que tener en cuenta el clima como factor principal, por suerte en Mendoza el clima es muy agradable no hace ni mucho frio ni mucho calor. Llueve cada tanto, pero

no es muy común por lo tanto podemos trabajar sin ningún tipo de problema. En el caso hipotético que llueva, haga mucho frío o mucho calor podemos reprogramar las actividades por otro horario, otro día u otro lugar.

- Otoño: 21 de marzo al 21 de junio

Las temperaturas rondan los 21°C durante el día y alrededor de 10°C, o un poco más fresco, en la noche.

- Invierno: 21 de junio al 21 de septiembre

Invierno (junio, julio y agosto), las temperaturas promedio son de alrededor de 14°C durante el día y 3°C durante la noche.

- Primavera: 21 de septiembre al 21 de diciembre

Durante los meses de noviembre y diciembre se puede sentir que se acerca el verano, con altas temperaturas. En diciembre las temperaturas medias varían entre 21°C y 35°C.

- Verano: Del 21 de diciembre al 21 de marzo

Durante el verano, las temperaturas varían entre 29, 35 y 40°C o más, especialmente durante los meses de enero y febrero.

Las lluvias son frecuentes durante enero y febrero, el tipo de lluvia que comienza de repente, bajando del cielo y dejar de la misma manera, dejando el cielo azul y limpio, como si nada hubiera pasado.

Otro condicionante es la luz solar, pero donde trabajaremos cuando oscurece hay luz artificial por lo que podremos trabajar sin ningún problema.

CAPÍTULO IV

SECCIÓN IV: “LA EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA”

4.2. EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

4.2.1. HORIZONTE DE EVALUACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y TASA DE CRECIMIENTO

El horizonte de evaluación del emprendimiento: será de cinco a seis años a partir del inicio del mismo.

Y en cuanto a la tasa de crecimiento: Debido al auge por la vida sana y un cuerpo en forma provoca que la mayoría de las personas quieran realizar actividad física.

Por eso la tasa de crecimiento será progresiva.

4.2.2. VALORACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL EMPRENDIMIENTO

La inversión inicial es importante pero no demasiado elevada. Tenemos que comprar todos materiales necesarios para la realización de las distintas actividades.

El material a utilizar será:

- Medicine ball: un balón con diferentes pesos que puede usarse como carga en diferentes movimientos o bien, como apoyo inestable en algunos ejercicios.

Imagen N°19: Medicine Ball



Fuente: <https://jokeperformance.com/product/rubber-medicine-balls-2/>

- Plyo box: es un cajón para realizar saltos por eso su nombre deriva de “pliométrico”. Hay de diferentes alturas disponibles.

Imagen N°20: Plyo Box



Fuente : <https://www.gravityfitness.co.uk/product/gravity-fitness-3-1-30-x-20-x-24-plyometric-jump-box-plyo-box-crossfit/>

- Kettlebell o KB: son las clásicas pesas rusas de forma esférica, similar a una bala de cañón, que contribuyen a un entrenamiento funcional e integral.

Imagen N°21: Kettlebell o KB

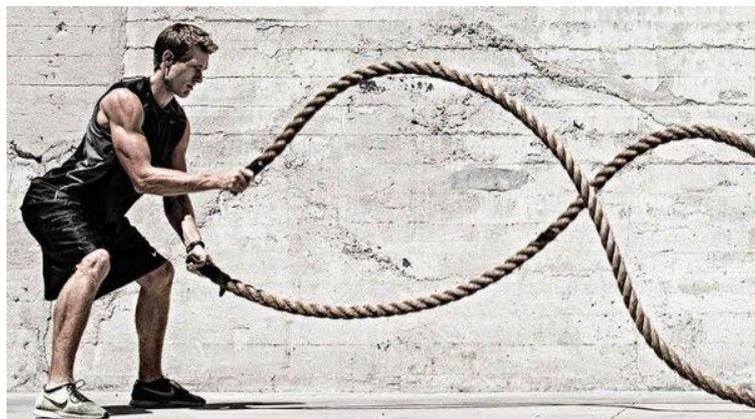
SoloStocks



Fuente: <https://www.ironcompany.com/rage-fitness-competition-kettlebells>

- Cuerdas o Bubba Ropes: se utilizan para zarandear o dar latigazos, suelen tener un diámetro considerable y un peso no menor, por lo que se requiere de un gran esfuerzo para moverlas.

Imagen N°22: Cuerdas



Fuente: <https://www.webconsultas.com/ejercicio-y-deporte/tablas-de-ejercicios/que-es-el->

rope-training-o-entrenamiento-con-battle-ropes

- Barras y Mancuernas: se pueden cargar con diferentes pesos y permite trabajar la mayoría de los músculos con diferentes movimientos en donde debemos levantar la misma, o bien, puede usarse para dar saltos de un lado a otro con ambos pies juntos.

Imagen N.º 23: Barra y Mancuerna



Fuente: https://semarusa.com.ar/es/inicio/260-kit-local-pesas-24kg-endiscosplasticobarra2mancunas.html?gclid=Cj0KCQjws5HIBRDIARIsAOomqA1XQ5my_mrb3UQPP8Mrr4PtF9QarjIQMIOI_gEWmwNERGP_RxjOMwK4aAsGaEALw_wcB

- Conos tortuga: se utiliza como un recurso material para trabajar de manera más creativa, amena y eficaz para desarrollar un conjunto de tareas didácticas que permitan trabajar de diferente manera.

Imagen N° 24: Conos Tortuga



Fuente: <https://www.soulrugby.com.ar/index.php/product/conos-tortuga/>

- Mini bosu: es una semiesfera de látex con la que se potencia el equilibrio, aumenta la fuerza y resistencia y mejora la postura corporal.

Imagen N°25: Mini Bosu



Fuente: <https://entrenafuncionalshop.com/mini-bosu-balance-trainer.html>

- Colchonetas: Son colchones delgados y estrechos de forma rectangular de muchos tipos, formas, espesores y densidades que se usan, fundamentalmente, para los ejercicios de agilidad y estiramientos en el suelo.

Imagen N°26: Colchonetas



Fuente: <https://champsports.mx/products/colchoneta-de-lona-hule-espuma-firme-2-m-x-1-m-x-5cm>

- Escalera de coordinación y agilidad: es una herramienta muy útil para la mejora de la condición física global de la persona. Aumenta la velocidad, agilidad y coordinación.

Imagen N° 27: Escalera de Coordinación y Agilidad



Fuente: <https://www.corpomachine.com/escalera-de-coordinacion-6-metros->

c2x12953285

- Ab wheel roller/ Rueda deslizante para abdominales: es un aparato simple, pero de gran impacto para hacer ejercicio. Una rutina ab roll (con rueda abdominal) fortalecerá los músculos abdominales y mejorará gradualmente la flexibilidad abdominal.

Imagen N°28: Ab Wheel Roller/ Rueda deslizante



Fuente: <https://www.roguefitness.com/ab-wheel?bvstate=pg:2/ct:r>

4.2.3. CRONOGRAMA DE INVERSIONES, REPOSICIÓN DE EQUIPAMIENTO Y MANTENIMIENTO

El cronograma de reposición de equipamientos y mantenimiento, no es necesario que sea llevado a cabo por un cronograma ya que los equipos e instrumentos con que cuenta la empresa no sufren depreciaciones o es mínima y en el caso que de desgaste o rompa se compra otro en el momento que sea justo y necesario.

4.2.4. PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS DERIVADOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

La proyección de ingresos derivados de las actividades del proyecto será establecida de la siguiente manera. Debido al crecimiento al auge y al boom de todo lo fitness, se establecerá el siguiente supuesto de ventas:

Año 1:

Al ser el primer año, en el primer mes, se van a hacer muchas promociones y descuentos para reclutar cliente, por ende, el ingreso va a ser en el primer mes bajo casi de la mitad de lo que sería regularmente, pero en el resto de los meses se estabilizaría.

Estimamos un grupo, en promedio, de 89 personas aproximadamente en total durante el año, teniendo en cuenta que algunos alumnos van a abandonar y otros nuevos ingresaran.

Año 2:

En el segundo año, hemos estimado que habrá un crecimiento del 10% en clientes, y se aumentará la cuota por inflación en un 15%, como así también los costos. Con el pasar del tiempo se ira estabilizando un poco en cuanto a la clientela.

Año 3 en adelante,

En el tercer año, habrá un aumento de clientes, pero será menor, solo un 10%, ya que se va a ir consolidando el mercado. Los meses más fuertes van a ser septiembre, octubre y noviembre ya que se acerca el verano y la gente quiere ponerse en forma. Además, los días son más cálidos y agradable para realizar actividad física al aire libre, pero a la vez compensaremos con aquellos meses como, junio y julio que disminuye el número de personas por frio, lluvia.

Y para el resto de los años, se estima un aumento del 5%, en cuanto a volumen de socios. Y de inflación será del 5% también.

4.2.5. PROYECCIÓN DE LOS COSTOS OPERATIVOS FIJOS Y VARIABLES

- **COSTOS FIJOS:**
 - Sueldo Instructores o Profesores: \$195,23 la hora. En la semana realizaremos 128 horas de actividad. Lo que nos da un total de \$24.989,44 mensuales.
 - Cuota monotributo: Al ser la categoría “F” pagaremos una cuota de \$2387,51 que incluiría: Impuestos Integrados por un monto de \$1232,7; Aportes al SIPA por \$618,46 y Aportes de Obra Social por \$536,35. Luego con el tiempo, al incrementar los ingresos brutos pasaremos a estar en la categoría G, pagando una cuota de \$2784,74 que incluiría: Impuestos Integrados por un monto de \$1568,08; Aportes al SIPA por \$680,31 y Aportes de Obra Social por \$536,35
 - Gasto contador: El trabajo será llevar los monotributos, lo que no es nada complejo, por ende, estimamos \$4500 pesos mensuales
 - Costo reparación maquinaria y elementos de trabajo: por la compra de algún equipo de trabajo, o reparación y mantenimiento del mismo. Se estimará \$500 mensualmente. Ya que, el material que usaremos no se devalúa ni se desgasta rápidamente.
 - Costos de publicidad y manejo de redes sociales \$677 por mes. Las redes sociales serán llevadas por el gerente general, lo que sí, a veces haremos algunos gastos en publicidad y marketing.

- **COSTOS VARIABLES:**

- Impuesto al Ingreso Bruto: Es un impuesto anual, que se paga como 12 anticipos mensuales. Nos corresponde la alícuota del 4% y el importe abonar aproximadamente será de \$18.791 el primer año

4.2.6. FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

Los indicadores VAN y TIR nos permitirán analizar y comparar los flujos de fondos de distintos proyectos para la evaluación y la toma de decisiones. En este proyecto, haremos dos flujos de fondos, uno con saldos nominales y otro con saldos reales, para ver como nos afecta la inflación en el negocio.

Cuando hablamos en términos nominales, nos referimos al valor de los productos en precios actuales, es decir, tenemos en cuenta los precios que hay hoy el mercado, incluyendo la inflación.

En cambio, cuando hablamos en términos reales, nos referimos a precios del año base. Es decir, fijamos un determinado año como referencia y tomamos los precios de año base. Luego a las magnitudes nominales le restamos el efecto de la inflación y así logramos el ajuste por inflación.

- Valor Actual Neto (VAN): Es el valor que resulta de restar a la inversión inicial el valor presente del flujo de fondos descontado a la tasa de costo de capital. Se basa en el hecho de que el valor del dinero cambia con el paso del tiempo.

El VAN en términos reales de nuestro proyecto es de \$ 72.012, 02, lo que nos permite decidir que es un proyecto rentable para la tasa que hemos tomado como referencia, que es de 12,8656%. Este valor nos permite conocer en términos de "pesos de hoy" el valor total del proyecto que se extenderá por 5/6 años, combinando nuestros flujos positivos (los ingresos) y negativos (los costos). Determinamos que es viable el proyecto y que tendremos riqueza por encima del valor mínimo exigido.

- Tasa Interna de Retorno (TIR): Este indicador se relaciona con el VAN, ya que, utilizando una fórmula similar, determinamos cuál es la tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero.

En términos conceptuales, nuestra TIR es de 68% y la entendemos como la tasa de interés máxima a la que nos podemos endeudar para financiar el proyecto, sin que nos genere alguna pérdida. Es la tasa de descuento que nos iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. Si cambiamos aleatoriamente los valores de los flujos de fondos netos mientras mantenemos constante la tasa de descuento, la TIR varía, pero si modificamos la tasa de descuento mientras variamos los valores de los flujos de fondos netos, la TIR permanece igual. Esto, indica que la Tasa Interna de Retorno, desde el punto de vista económico, es aquella que no agrega ni destruye valor, es decir, es la que provoca un VAN igual a cero.

En definitiva, ambos indicadores nos simplifican el análisis de flujos de fondos, permitiendo comparar los resultados proyectados. Y en ambos casos, tanto el VAN como la TIR, ha sido favorable. Esto nos indica que en el plazo estimado (5/6 años) podremos recuperar la inversión que hemos puesto en marcha el negocio y tendremos más beneficio que si dicha inversión la hubiésemos puesto a renta fija. Al obtener una TIR más o menos alta, es más rentable el proyecto.

4.2.7 DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA TASA DE COSTO DE OPORTUNIDAD O TASA DE DESCUENTO APLICADA

Para determinar la tasa de descuento que iremos aplicar, vamos a utilizar el criterio de CAPM, el capital asset pricing model (CAPM), es un modelo de valoración de activos financieros que se basa en una relación lineal entre rendimiento esperado y riesgo. Este modelo desarrollado inicialmente por William Sharpe (1964), parte de la base que la tasa de rendimiento requerida de un inversionista es igual a la tasa de rendimiento sin riesgo más una prima de riesgo, dónde el único riesgo importante es el riesgo

sistemático.

La ecuación es la siguiente: $E(R_j) = (r_f + [E(R)_m - r_f] \cdot \beta_{jm}) + \text{riesgo país}$

Ecuación conocida como Modelo de Sharpe-Lintner o CAPM Sharpe-Lintner. Donde la rentabilidad esperada exigible del proyecto $[E(R_j)]$, se obtiene a partir de tres elementos: r_f , retorno esperado sin riesgo, es la rentabilidad que el inversionista espera obtener de un activo sin riesgo (normalmente, se utiliza la tasa de interés de los bonos gubernamentales); $[E(R)_m - r_f]$, conocida como prima de riesgo; y β_{jm} , factor de medida del riesgo sistemático.

Tasa de libre riesgo en Argentina = $r_f = 3.06$

La prima de riesgo a largo plazo del mercado en Argentina = $[E(R)_m - r_f] = 5.08\%$

Coefficiente $\beta = \beta_{jm} = 0.82$

Riesgo País: 404 puntos, que equivalen al 4.04%

Tasa de descuento = $E(R_j) = 7.2256\%$

Tasa de descuento aplicable al proyecto = $E(R_j) + \text{riesgo país} : 11.2656\%$

Haremos un supuesto, como no hay otro gimnasio al aire libre que cotice en bolsa en Argentina, vamos a tomar la cotización de un gimnasio similar por analogía del negocio en el mercado de estados unidos. Y le aplicaremos el riesgo país para no castigas mucho el proyecto.

Podemos intuir que el negocio tiene menos riesgo, debido a que no tiene estructura fija. Consecuentemente el proyecto es rentable y sólido aun castigándolo.

CAPÍTULO V

SECCIÓN V: “LA EVALUACIÓN DE RIESGO”

4.3. EVALUACIÓN DE RIESGO

4.3.1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE VARIANTES RELEVANTES

En el análisis de sensibilidad determinaremos cómo el valor presente neto del proyecto es afectado por el comportamiento de ciertas variables. Lo usaremos, para poder analizar el impacto que tienen las distintas variables en el flujo de fondos y el en valor presente neto.

En primera instancia, determinaremos cuáles son las variables que intervienen en el cálculo. Es una función del monto de la inversión inicial, la tasa de descuento, el precio del servicio, las cantidades de socios, los costos y todas aquellas variables que consideremos de relevancia para calcularlo

Vamos a calcular la variación del VPN esperado, cuando sólo una de las variables se “mueve” y las otras se mantienen constantes.

Fluctuaremos las variables “horas de actividad” y “costo por hora”. Vamos a disminuirla dejando las otras variables fijas y también la incrementaremos dejando las otras variables fijas dentro del rango estimado para conocer de qué manera se comporta el VPN.

Imagen N.º29: Análisis de Sensibilidad. Dos Variables: Horas de actividad y Costo por hora

		HORAS DE ACTIVIDAD				
		108,00	118,00	128,00	138,00	148,00
	\$ 72.012,02					
	\$ 175,23	\$ 339.275,43	\$ 262.052,58	\$ 184.829,73	\$ 107.606,89	\$ 30.384,04
	\$ 185,23	\$ 291.680,45	\$ 210.050,66	\$ 128.420,87	\$ 46.791,09	-\$ 34.838,70
COSTO POR HORA	\$ 195,23	\$ 244.085,48	\$ 158.048,75	\$ 72.012,02	-\$ 14.024,72	100.061,45
	\$ 205,23	\$ 196.490,50	\$ 106.046,83	\$ 15.603,16	-\$ 74.840,52	165.284,19
	\$ 215,23	\$ 148.895,53	\$ 54.044,91	-\$ 40.805,70	135.656,32	230.506,93

Fuente: Elaboración Propia

En este análisis tenemos en cuenta y nos llama la atención que, si sumamos 10 horas más mensuales de actividad a las que brindamos, entraríamos en pérdida manteniendo el costo por hora, y pues claro, el ingreso también. Si además debo aumentar el costo por hora, el proyecto deja de ser rentable y viable. Me convendría invertir en otro negocio. Tendríamos que pensar la manera de reducir las horas de actividad para obtener mayores ingresos o reducir el costo por hora. Una de las posibles soluciones sería agrupar grupos para así disminuir la cantidad de horas y aprovechar al 100% las clases.

Además, haremos otro análisis donde tendremos en cuenta el volumen de clientes y el costo por hora, para saber cuánto puede disminuir nuestro ingreso, sin generar ningún tipo de pérdida.

Imagen N. °30: Análisis de Sensibilidad. Dos Variables: Volumen de clientes y Costo por hora

		VOLUMEN DE CLIENTES				
		0,85	0,95	1	1,05	1,15
	\$ 72.012,02					
	175,23	- 46.552,18	107.702,43	184.829,73	261.957,04	416.211,65
COSTO POR HORA	185,23	- 102.961,04	51.293,57	128.420,87	205.548,18	359.802,79
	195,23	- 159.369,90	- 5.115,29	72.012,02	149.139,32	303.393,93
	205,23	- 215.778,76	- 61.524,15	15.603,16	92.730,46	246.985,07

	215,23	- 272.187,62	- 117.933,01	- 40.805,70	36.321,60	190.576,21
--	---------------	---------------------	---------------------	--------------------	------------------	-------------------

Fuente: Elaboración Propia

Si nuestro ingreso disminuye un 5%, y el costo por hora, disminuye también un poco, por más que sea benéfico esa disminución en los costos, el negocio deja de ser rentable, y entraríamos en pérdida. Por el contrario, si el volumen de venta aumenta en un 5%, en el año por más que suframos un aumento en el costo por hora, el VPN sería más que positivo, y obtendríamos el doble de ganancias. Así que lo tendremos en cuenta a la hora de hacer publicidad y recaudar clientes, pero siempre manteniendo constante la cantidad de clases.

4.3.2. ANÁLISIS DE NIVELACIÓN (PUNTO DE EQUILIBRIO)

Con este análisis del punto de equilibrio buscaremos saber cuál es la cantidad de ingresos que necesitaremos para cubrir los gastos antes de que logremos una ganancia, es decir, cuantos alumnos debo tener o que monto en dinero debo cubrir, para no perder ni ganar. Para llevarlo a cabo, necesitamos saber cuáles son nuestros costos y nuestros ingresos por ventas.

En nuestro caso, nuestras ventas de nivelación son de: 34.420,434,26, es decir, podemos soportar hasta el 16% de pérdidas en nuestros ingresos actuales, sin obtener ganancias ni pérdidas. Si al servicio podemos venderlo en mayores cantidades de las que arroja el punto de equilibrio percibiremos beneficios. Si, por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendremos pérdidas y dejaría de ser viable.

En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que nuestros ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales.

4.3.3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS POSIBLES DEL EMPRENDIMIENTO

Las condiciones del negocio fluctúan: los competidores introducen nuevos servicios, los proveedores cambian, aparecen nuevas regulaciones, etc. Por lo tanto, en este análisis de escenarios, estudiaremos situaciones de riesgo posible y extremas para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Además, analizaremos eventos futuros para encontrar posibles estrategias y disminuir el riesgo frente a situaciones de amenaza. Buscamos responder de la manera más conveniente y efectiva posible, teniendo en cuenta el flujo de fondos y el valor presente neto en cada situación significativa de la economía y el sector.

Tendremos en cuenta las interrelaciones que existen entre las variables y como responden a distintas posibilidades de condiciones macroeconómicas, del sector y la empresa. Para tratar de disminuir el riesgo, se plantean los diferentes escenarios posibles y extremistas, tomando en cuenta los factores del entorno más sobresalientes que pueden interactuar e influir sobre la organización tanto como positiva o negativamente. Haremos 3 escenarios posible: “Base”; “Optimista” y “Pesimista”.

Imagen N. °31: Análisis de escenarios: BASE, PESIMISTA Y OPTIMISTA

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	BASE	PESIMISTA	OPTIMISTA
Celdas cambiantes:				
Coef_Ingresos	1	1	0,8	1,2
Costo_por_hora	195,23	195,23	225,23	165,23
Horas_de_actividad	128	128	158	98
Celdas de resultado:				
VAN_real	\$ 72.012,02	\$ 72.012,02	-\$ 703.496,46	\$ 768.195,53

Fuente: Elaboración propia

- Escenario Base: nos basamos en la información intermedia con mayor probabilidad de que ocurra. Este escenario nos presenta una situación que podemos calificar como viable, ya que representa una ganancia y; por lo tanto, si la empresa logra mantener el nivel de ventas, el costo por hora y las horas de actividad. Al final de este periodo de 5/6 años tendremos beneficios y habremos recuperado la inversión sin problema alguno.
- Escenario Pesimista: Para este escenario manejaremos la peor situación a la que la empresa se podría enfrentar. Como una disminución en las ventas porque abandonan muchos clientes, además se nos encarece el pago a los profesores, y los pocos alumnos que quedan quieren y pueden, en diferentes horarios, por lo que debemos abrir mas clases. En el caso que pasase eso no seria beneficioso seguir con el negocio. Puesto que, si esta situación se mantuviera en el tiempo, se obtendrían pérdidas y no se recuperaría la inversión del mismo. Sería más conveniente invertir en otro proyecto o herramienta de inversión.
- Escenario Optimista: Gracias a este escenario nos damos cuenta de lo lejos que puede llegar el proyecto y lo productivo que sería si alcanzáramos reducir las horas de actividad, disminuir el costo por hora, y aumentar el 20 % de los ingresos.

En las condiciones más óptimas el proyecto presenta expectativas muy altas para los dos métodos de evaluación, VAN y TIR, por lo que teniendo un escenario como este se aceptaría totalmente el proyecto; sin embargo, cabe recordar que es muy difícil que se mantengan estos niveles de venta ya que factores externos podrían afectarlos; así como es muy difícil mantener este bajo nivel de costos fijos.

Es importante el destacar que tanto el escenario optimista como pesimista son muy extremos para basar nuestras decisiones en ellos; por lo tanto, al enfocarnos más al escenario base tomamos la decisión de aceptar el proyecto puesto que es una situación más factible, y brinda beneficios.

CONCLUSIONES

Luego del análisis pormenorizado del presente proyecto, podemos establecer las siguientes conclusiones generales:

- ❖ Respecto del proceso estratégico: Tanto el análisis del macro entorno como el micro entorno y la definición de la estrategia competitiva, tienen una correlación adecuada respecto a la posibilidad del ambiente para poder realizar el proyecto.

La combinación de factores en la cadena de valor, la elección de los servicios a brindar adaptados a las condiciones ambientales, junto con los profesores especializados hace que la proyección del negocio y los servicios sean alcanzable y viable por nuestra empresa.

- ❖ Respecto de las estrategias funcionales: La política de Recursos Humanos de la empresa consistirá en el perfeccionamiento comportamental de los empleados, además el estilo de liderazgo permite total libertad a los entrenadores.

Por estos motivos se emplearán técnicas de coaching y se dictan cursos y talleres para transmitir a los profesores y entrenadores herramientas de perfeccionamiento humano que les garantizarán una mejoría en las habilidades y competencias tanto intelectuales como emocionales. Esto otorga flexibilidad en el modelo de liderazgo establecido y en el éxito de las comunicaciones tanto internas como externas.

- ❖ Respecto a la estrategia de operaciones: La empresa se adapta al entorno global ya que, se basa en un plan a largo plazo que busca mejorar la competitividad de la organización. Parte del análisis del entorno, del mercado y de los competidores, así como de un estudio de los recursos internos disponibles, para fijar unos objetivos y una hoja de ruta. La programación

de las acciones y el seguimiento para medir si se cumplen los objetivos en el plazo marcado son los elementos clave.

Por su parte, la misión, visión y valores corporativos sirven de guía a la hora de planificar la estrategia operativa, que debe estar en consonancia con ellos. Como representan la esencia y principios de la compañía, también son los que le dotan de coherencia y significado.

- ❖ Respecto de la estrategia comercial: la investigación primaria y concluyente, refuerzan el segmento elegido y la forma de dar clase al aire libre, ya que este mercado está creciendo exponencialmente a lo largo del tiempo. Las nuevas tendencias por estar sanos, cuidarse y cuidar la alimentación dejan proyecciones positivas sobre el éxito del negocio.

El posicionamiento y el marketing mix, se adecua con la estrategia de ventas y de fidelización de clientes de tal manera, que el crecimiento se dará gracias a las estrategias que utilizaremos para lograr este posicionamiento que serán con base en los beneficios de hacer actividad física al aire libre, como, por ejemplo, ayuda al bienestar corporal, previene enfermedades coronarias, genera efectos antiestrés, elimina la fatiga, combate la depresión y ansiedad, mejora la resistencia entre otros. Y con base en el usuario, que se enfocará en las personas deportistas o en aquellas que les gustaría realizar actividad física y quieran cambiar el estilo de vida. Tales usuarios serán más dinámicos, optimistas, exigentes y responsables.

- ❖ Respecto de la viabilidad y evaluación del emprendimiento: El análisis de la viabilidad legal se adapta a la legislación establecida para Argentina respecto a los gimnasios y hace que sea factible el desarrollo del proyecto.

La viabilidad política y ambiental, nos da un horizonte de al menos 5/6 años en los cuales el proyecto no se verá afectado, excepto que existan cambios de gobierno con drásticas medidas y los socios tengan que abandonar el grupo.

En la evaluación económico financiera, todos los indicadores como el VAN, TIR, punto de equilibrio, análisis de sensibilidad y escenarios posibles dan como resultado proyecciones positivas respecto de la implementación del negocio, aun cuando se castiga al proyecto.

La conclusión final, es que el proyecto es viable en todo aspecto ya que, tiene la posibilidad de progresar, garantizado a largo plazo una rentabilidad económica. Y el mismo puede ser escalable porque posee la capacidad para generar suficientes utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

ACTA ACUERDO SALARIAL. CCT 738/16 – CAMARA DE GIMNASIOS DE ARGENTINA.

AFIP. Administración Federal de Ingresos Públicos *Resolución General N°4164/2017*. Biblioteca Electrónica. Recuperado de http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004164_2017_11_29 [octubre, 2018].

AFIP. Administración Federal de Ingresos Públicos. *¿Qué es el monotributo?*. Recuperado de <https://monotributo.afip.gob.ar/Public/Ayuda/Index.aspx> [octubre,2018].

AFIP. Administración Federal de Ingresos Públicos. *¿Cuáles son las categorías del Nuevo Régimen de Monotributo? Valores Vigente*. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/monotributo/documentos/categorias20180101.pdf> [octubre, 2018].

AFIP. Administración Federal de Ingresos Públicos. *Nuevas categorías de Monotributo. Vigentes desde 01/01/2018*. Recuperado de <http://www.afip.gov.ar/monotributo/documentos/monotributo20080902II.pdf> [agosto, 2018].

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional(2016). *El sistema tributario en la Argentina*. Impuestos . Recuperado de http://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/El_Sistema_Tributario_en_la_Argentina.pdf [octubre 2018].

ANEXO LEY 9002-3. Código ATM 949027. Descripción ATM: Gimnasios y/o Actividades Deportivas. 14. *Servicios Técnicos y Profesionales*.

Argentina.gob.ar. Ministerio de Saludo y Desarrollo Social. Informes. La actividad física como herramienta para mejorar la calidad de vida (abril 2015). *Desarrollo Social*. Recuperado <http://www.desarrollosocial.gob.ar/informes/la-actividad-fisica-como-herramienta-para->

[mejorar-la-calidad-de-vida-2/](#) [octubre,2018].

Arturo (2014). CreceNegocios. *La cadena de Valor de Porter*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/> [febrero 2019].

Aswath Damodaran. *Damodaran Oline.. Discount Rate Estimation Total BetaBy Industry Sector. US.Costs of Capital by Industry Sector*. US. Average Unlevered Beta. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> [noviembre, 2018].

Banco Mundial. *Argentina: Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview> [septiembre, 2018].

Beatriz Herrera García. *Acerca de la tasa de descuento en proyectos*. El capital asset pricing model (CAPM). Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a11.pdf [octubre, 2018].

Board of governors of the federal reserve system. *Selected Interest Rates (Daily) - H.15. Treasury constant maturitie. 10 year/2018 Nov 30*. Recuperado de [https://www.federalreserve.gov/releases/h15/-](https://www.federalreserve.gov/releases/h15/) [noviembre, 2018].

Buenosnegocios. *VAN y TIR: ¿cuánto vale una inversión?* Contabilidad y Finanzas. Para evaluar proyectos expresados como flujos de fondos, los expertos financieros utilizan el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).. Recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/247-van-y-tir-cuanto-vale-una-inversion> [septiembre, 2018].

CGA. *Convenio Colectivo Personal de Gimnasio 738/16 - CAMARA DE GIMNASIOS DE ARGENTINA*. Argentina (2015).

Clase Osl (2007). *Enciclopedia Salud. Wellness.*

Clase Qsl (2007). *Enciclopedia Salud. Deporte. Evolución del ejercicio físico en la sociedad moderna.*

Clase Qsl (2007). *Enciclopedia Salud. Fitness.*

D.E.I.E. Sistema Estadísticas Municipales en base a datos otorgados por Área de Estadísticas Sociodemográficas. Programa Análisis Demográfico (PAD). Datos suministrados por el área de Informática a partir de base de datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

De Michael E. Porter (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.*

De Michael E. Porter (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de su desempeño superior.*

De Michael E. Porter (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito.*

Facebook. *Nomade Entrenamiento.* Recuperado de https://www.facebook.com/pg/NomadeEntrenamiento/community/?ref=page_internal [diciembre 2018].

Gestion.Org. *Tipos de Liderazgo Liderazgo laissez faire.* Recuperado de <https://www.gestion.org/tipos-de-liderazgo/> [febrero 2018].

GfK compañía (2017). Encuesta Global. *Actividades regulares para mantenerla salud física.* Recuperado de

https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/Global-GfK-Encuesta_Salud-fisica-2017-3.pdf [noviembre, 2018].

INDEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. República Argentina. *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*.

Javier Sánchez Galán. Economipedia. *Barrera de Entrada*. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/barreras-de-entrada.html> [diciembre,2018].

Javier Sánchez Galán. Economipedia. *Barrera de Salida*. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/economia/barreras-de-salida.html> [diciembre, 2018].

JP MORGAN (2018). *Riesgo país argentino - (EMBI)*. Recuperado de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>. Datos basados en 28/02/2018. 404 puntos equivale al 4.04% [noviembre, 2018].

LesMills. *BodyAttack*. Recuperado de <https://lesmills.com.co/portfolio-item/bodyattack/> [septiembre,2018].

LesMills. *BodyBalance*. Recuperado de <http://www.lesmillsargentina.com.ar/programas/bodybalance/> [septiembre, 2018].

LEY IMPOSITIVA 2018. ATM: Administración Tributaria Mendoza. LEY 9022. ANEXO LEY 9022.

Ley provincial del deporte. LEY 6.457. SAIJ. Mendoza (1997).

Mammoth Hunters (2019). *Entrenamiento Funcional*. Recuperado de <https://mhunters.com/es/entrenamiento-funcional/> [febrero, 2019].

- Mendoza Gobierno. *Deportes*. Recuperado de <http://www.deportes.mendoza.gov.ar/> [septiembre, 2018].
- Mendoza Gobierno. Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía. Dirección de estadísticas e investigación económica. Recuperado de <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#/> [septiembre 2018].
- Mendoza Gobierno. Prensa Gobierno de Mendoza. Deportes. *Deportes controla y fiscaliza gimnasios de la Provincia* (2013). Recuperado de <http://www.prensa.mendoza.gov.ar/deportes-controla-y-fiscaliza-gimnasios-de-la-provincia/> [octubre 2018].
- Mercado Fitness(2017). *Mercado Fitness*. A nivel mundial, los argentinos ocupan el top five en hacer ejercicio. Recuperado de <http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/a-nivel-mundial-los-argentinos-ocupan-el-top-five-en-hacer-ejercicio/> [marzo 2019].
- Nicolás Jorge Rufino (2013). Salud, Farmacia y Nutrición- *Alimentación sana y actividad física, pareja perfecta para mejorar la calidad de vida*. Recuperado de <https://www.il3.ub.edu/blog/la-alimentacion-sana-y-actividad-fisica-para-prevencion-y-mejorar-la-calidad-de-vida-de-nuestro-cuerpo/> [enero, 2019].
- Rodolfo Suarez (2017.). *Mendoza Ciudad* . Se presentó Mendoza Ciudad Saludable. Recuperado de <https://www.ciudademendoza.gov.ar/2017/08/28/se-presento-mendoza-ciudad-saludable/> [septiembre 2018].
- Silvia Capretti (2011). *La cultura en juego. El deporte en la sociedad moderna y post-moderna* . Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000100014 [noviembre, 2018].

Universidad de la República Uruguay. (2012). *Estrategias de fijación de precios*. Recuperado de http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/08/Precio-Fijacion_de_precios-1.pdf [septiembre, 2018].

ANEXOS

Las planillas de cálculos de Excel se anexarán a continuación para la verificación de los mismos y comprobar lo antes mencionado.

ANEXO A

Horarios de entrenamiento

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
09:00	Entrenamiento Funcional	Running	Entrenamiento Funcional	Running	Entrenamiento Funcional	Zumba
10:00	Zumba	Body Balance	Zumba	Body Balance	Zumba	Entrenamiento Funcional
14:00	Body Balance	Zumba	Body Balance	Zumba	Body Balance	
15:00	Running	Entrenamiento Funcional	Running	Entrenamiento Funcional	Running	
20:00	Zumba	Body Attack	Zumba	Body Attack	Zumba	
21:00	Entrenamiento Funcional	Running	Entrenamiento Funcional	Running	Entrenamiento Funcional	

ANEXO B

Ingresos primer año

Cantidad de Veces	Precio	Cantidad de socios	Total de Ingreso mensual	Ingreso primer mes	Total Ingreso Bruto Anual
1 vez a la semana	\$ 350	15	5.250		
2 veces a la semana	\$ 400	18	7.200		
3 veces a la semana	\$ 450	23	10.350		
4 veces a la semana	\$ 500	13	6.500		
5 veces a la semana	\$ 550	9	4.950		
Libre	\$ 600	11	6.600		
TOTAL		89	40.850	20.425	469.775
					primer año

ANEXO C

Inversión

PRODUCTO	Precio	Cantidad	Total
Medicine ball 1 kg	\$ 340	4	\$ 1.360
Medicine ball 3 kg	\$ 380	4	\$ 1.520
Medicine ball 6 kg	\$ 400	4	\$ 1.600
Pylo box	\$ 1.900	4	\$ 7.600
Ketlbell 3kg	\$ 50	4	\$ 200
Ketlbell 6 kg	\$ 50	4	\$ 200
Ketlbell 8 kg	\$ 75	4	\$ 300
Ketlbell 10 kg	\$ 100	4	\$ 400
Ketlbell 20 kg	\$ 125	4	\$ 500
Cuerda/ Buba Ropes	\$ 4.000	2	\$ 8.000
Barra + 2 Mancuernas + 24 K	\$ 1.900	4	\$ 7.600
Cono tortuga	\$ 7	24	\$ 168
Mini Bosu-equilibrio	\$ 100	4	\$ 400
Colchonetas	\$ 150	30	\$ 4.500
Escalera de coordinación	\$ 170	3	\$ 510
Rueda para abdominales	\$ 160	4	\$ 640
TOTAL INVERSIÓN			\$ 35.498

ANEXO D

Flujo de Fondos – Base

Flujo de Fondo Inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversión	35.498,00						
FF inversión	- 35.498,00						
Flujo de Fondos Operativo							
Ventas		469.775,00	516.752,50	568.427,75	625.270,53	687.797,58	687.797,58
Costos(Sueldos)		324.862,72	357.348,99	393.083,89	432.392,28	475.631,51	475.631,51
Cuota monotributo		28.650,12	28.650,12	33.414,12	33.414,12	33.414,12	33.414,12
Imp a los Ingresos Brutos		18.791,00	20.670,10	22.737,11	25.010,82	27.511,90	27.511,90
Costo reparación de maquinarias		9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Costo de publicidad y manejo de redes		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Gastos contador		54.000,00	59.400,00	65.340,00	71.874,00	79.061,40	79.061,40
FF Operativo		26.471,16	33.683,29	36.852,63	45.579,30	55.178,65	55.178,65
Flujo de Fondos Capital de Trabajo							
FF Capital de Trabajo		0	0	0	0	0	0
FF del Proyecto	- 35.498,00	26.471,16	33.683,29	36.852,63	45.579,30	55.178,65	55.178,65

ANEXO E

Flujo de Fondos- Ajustado por Inflación

AJUSTADO POR INFLACION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondo Inversiones						
Inversión	35.498,00					
FF inversión	- 35.498,00					
Flujo de Fondos Operativo						
Ventas		469.775,00	594.265,38	719.061,10	830.515,57	959.245,49
Costos(Sueldos)		324.862,72	410.951,34	497.251,12	574.325,05	663.345,43
Cuota monotributo		28.650,12	32.947,64	42.268,86	44.382,30	46.601,42
Imp a los Ingresos Brutos		18.791,00	23.770,62	28.762,44	33.220,62	38.369,82
Costo reparación de maquinarias		9.000,00	10.350,00	11.385,00	11.954,25	12.551,96
Costo de publicidad y manejo de redes		8.000,00	9.200,00	10.120,00	10.626,00	11.157,30
Gastos contador		54.000,00	68.310,00	82.655,10	95.466,64	110.263,97
FF Operativo		26.471,16	38.735,78	46.618,58	60.540,71	76.955,59
Flujo de Fondos Capital de Trabajo						
FF Capital de Trabajo		0	0	0	0	0
FF del Proyecto	35.498,00	26.471,16	38.735,78	46.618,58	60.540,71	76.955,59
FFDOS TERMINOS REALES	- 35.498,00	21.521,27	26.688,56	28.175,20	33.879,09	41.014,28

ANEXO F

Análisis de nivelación: punto de equilibrio

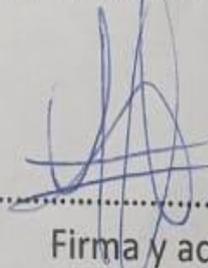
	Cantidad de veces	Precio		
Precio de venta unitario:	1 vez a la semana	\$ 350		
	2 veces a la semana	\$ 400		
	3 veces a la semana	\$ 450		
	4 veces a la semana	\$ 500		
	5 veces a la semana	\$ 550		
	Libre	\$ 600		
Servicio vendido:	Cantidad de Veces	Cantidad de socios	Posiciones	Venta mensual
1	1 vez a la semana	15	15	\$ 5.250
2	2 veces a la semana	18	36	\$ 7.200
3	3 veces a la semana	23	69	\$ 10.350
4	4 veces a la semana	13	52	\$ 6.500
5	5 veces a la semana	9	45	\$ 4.950
6	Libre	11	66	\$ 6.600
	TOTAL	89	283	\$ 40.850

INGRESO TOTAL	\$	40.850	Razon de contribución(rc):	0,96
COSTO FIJO TOTAL(CFT)	\$	33.044		
COSTO VARIABLE TOTAL(CVT)	\$	1.634	Ventas de nivelación:	
			$Vn = CF / rc$	34420,434
				1376,81736
				33043,6167
			Margen de seguridad(ms)	
			Ms: vta de seg/ vta estimativa	16%
			Ventas de seguridad:	\$ 6.430
			vtas estimativas - vtas de nivelación	

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, 3/04/2019


Hassan Aixa Yemina
Firma y aclaración

28640
Número de registro

38475933
DNI