

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO**

**PLAN DE NEGOCIOS:
“LA VIABILIDAD DE UN GIMNASIO PERSONAL CON
FRANQUICIAS A FUTURO”**

Autora:

NATALÍ RUTH KEMELMAJER SERBER

REG. 25330

nkemelmajer@gmail.com

Profesor tutor:

JUAN POTT GODOY

MENDOZA, abril 2022

RESUMEN

Este trabajo de investigación permitió comprobar la viabilidad de la instalación de un gimnasio personalizado con posibilidad de convertirse en franquicia, en el departamento de Godoy Cruz, provincia de Mendoza. Se trató de un estudio que se aboca a describir un producto dentro de un nicho insatisfecho. Desde un enfoque cuantitativo, se desarrolló un proceso secuencial y probatorio de la necesidad social para Mendoza, y también cualitativo desde el punto de vista teórico práctico a través de los instrumentos propios de la administración de empresas, tales como visión, misión, localización, investigación de mercado, matriz FODA, modelo de la cruz de Porter y finanzas.

El objetivo general de esta tesina fue evaluar la viabilidad de introducir en la provincia de Mendoza el servicio de un gimnasio personalizado, dada la oportunidad que se ha detectado según nuestro estudio de mercado, que cuenta con un gran porcentaje de probabilidad de éxito sobre la población evaluada. Teniendo en cuenta el contexto mundial de post pandemia, se observó que el desarrollo de esta idea que establece un particular protocolo higiénico-sanitario, no sólo podrá ser implementada en la actualidad, sino que podrá mantenerse en el tiempo, bajo las mismas condiciones, evitando la propagación de otras enfermedades virales que pudieran resurgir en el futuro.

Lo destacable de este estudio, es el hecho de incluir dentro de su gestión, el análisis y la alternativa de crear un negocio nuevo que contenga determinadas características con oportunidades de franquicia, lo que obligó a un desarrollo minucioso, que permitiera aproximar el estudio a un marco de realidad, que excediera el campo teórico y/o académico.

Esta labor se complementó incluyendo el correspondiente Flujo de Fondos, su análisis financiero y las respectivas conclusiones. Al finalizar, el horizonte de planeamiento de los cinco años, se pudo establecer que los indicadores económicos financieros nos definen un proyecto rentable.

Palabras Claves:

- Gimnasio Personal
- Plan de Negocio
- Franquicia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I	
LOS GIMNASIOS Y EL CUIDADO DE LA SALUD	10
1.1 Historia de los gimnasios	10
1.2 La Industria Fitness	13
1.3 Evolución del mercado argentino	15
1.4 El gimnasio, un espacio de cuidado de la salud	15
1.5 Las principales cadenas de gimnasios en Argentina	17
1.6 Las Franquicias	19
1.6.1 Tipos de franquicia	19
1.6.2 El valor de la franquicia	21
CAPÍTULO II	
LA EMPRESA	23
2.1 Visión	23
2.2 Misión	23
2.3 Localización	23
2.4 Modelo de Gimnasio	25
2.4.1 Características de la demanda	26
3.3 Materiales que se incorporan	27
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
3.1 Análisis Porter	34
3.1.1 Grado de rivalidad entre los competidores	34
3.1.2 Poder de negociación de los proveedores	35
3.1.3 Poder de negociación de los usuarios	36
3.1.4 Amenazas de nuevos competidores	36
3.1.5 Amenaza de productos sustitutivos	36

3.2 Análisis de las variables del entorno externo.....	37
3.2.1 Aspectos políticos y legales	37
3.2.2 Aspectos económicos	38
3.2.3 Aspectos sociales.....	38
3.2.4 Aspectos tecnológicos	39
3.3 Análisis F.O.D.A.	39
CAPITULO IV	
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	42
4.1 Niveles de formulación de la estrategia	42
4.2 Diseño de la estrategia empresarial	42
4.4 Estrategias de precios.....	46
4.4.1 Limitaciones en la formulación de una estrategia de precios.....	47
4.5 Estrategias de precios para distintas etapas del ciclo de vida de los negocios	47
4.5.1 Estrategias de precios para sectores nacientes	48
4.5.2 Estrategia de marca para distintas etapas del ciclo de vida.....	49
CAPITULO V	
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	51
5.1 Resultados	52
CAPITULO VI	
PROPUESTA DE NEGOCIO.....	60
6.1 Objetivos.....	60
6.2 Formulación de la estrategia de negocios	60
6.3 Análisis financiero	61
6.3.1 Inversión inicial.....	61
6.3.2 Costos.....	63
6.3.3 Ventas.....	64
6.3.4 Flujo de Fondos	65
CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	74

Índice de imágenes

Imagen 1 Frente Gimnasio	24
Imagen 2 Distribución interna	24
Imagen 3 Baños Gimnasio.....	24
Imagen 4 Banco horizontal para pecho:	27
Imagen 5 Banco multifunción regulable:	27
Imagen 6 Máquinas dorsales en polea:.....	28
Imagen 7 Máquina remo en polea:	28
Imagen 8 Rack de sentadillas:	29
Imagen 9 Máquina sillón de cuádriceps:	29
Imagen 10 Máquina camilla acostada:	30
Imagen 11 Máquina doble polea:	30
Imagen 12 Cinta eléctrica:	31
Imagen 13 Elíptico:	31
Imagen 14 Bicicleta de Spinning:.....	32

Índice de gráficos

Gráfico 1 Edad.....	52
Gráfico 2 Género	53
Gráfico 3 Factores de interés del usuario en la elección de un gimnasio.....	53
Gráfico 4 Interés en que la rutina de ejercicios esté controlada por el profesional.....	54
Gráfico 5 Solicita seguimiento personalizado para sus rutinas	54
Gráfico 6 Interés en asistir a un gimnasio exclusivo	55
Gráfico 7 Frecuencia semanal de asistencia al gimnasio	55
Gráfico 8 Características más importantes que le interesan al elegir un gimnasio	56
Gráfico 9 Cuidado de la salud en pandemia	57
Gráfico 10 Interés en un servicio personalizado con un solo profesional	57

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis F.O.D.A.	39
Tabla 2 Alternativas en la formulación de la estrategia competitiva	44
Tabla 3 Estrategia de marca/precio	45
Tabla 4 Estrategias de precios según el ciclo de vida.....	47
Tabla 5 Inversión inicial	61
Tabla 6 Tabla de Costos Variables	643
Tabla 7 Tabla de Costos Fijos	64
Tabla 8 Proyección de ventas a 5 años	65
Tabla 9 Cálculo del VAN	66
Tabla 10 Flujo de Fondos	66
Tabla 11 Cálculo del TIR	68

INTRODUCCIÓN

La idea del presente estudio de investigación surge de observar el actual crecimiento de la demanda de personas que buscan realizar actividad física en un lugar grato y satisfactorio.

En la provincia de Mendoza no existe en la actualidad, una oferta selectiva de gimnasios que permitan realizar actividad física en un establecimiento cómodo, con protocolos higiénicos-sanitarios avalados en el contexto de pandemia, y que se entiende que deberían permanecer en el tiempo, y con espacios individualizados que les otorguen mayor intimidad.

La idea fundamental de este trabajo de investigación se sustenta en la creación de un gimnasio en el cual se atienda en forma personalizada a los asistentes, sin que estos compartan horario, lugar y profesional que los guiará en su práctica. Las características de estos gimnasios es que son mucho más personalizados, el entrenamiento que desee hacer cada usuario es personalizado en función de sus deseos, necesidades y capacidades físicas. El mismo se desarrolla con un alumno y un profesor, siendo este último quien se dedica en el período de tiempo convenido, exclusivamente a cada alumno. Enmarcado en las más estrictas condiciones de higiene y salubridad, sobre todo teniendo en cuenta la situación particular que se presenta con motivo de la pandemia de Covid-19, pero manteniéndola en el tiempo, ya que de esta forma se busca satisfacer todas las exigencias de los usuarios.

El objetivo del presente trabajo es comprobar la rentabilidad de la instalación de un gimnasio personalizado, en la provincia de Mendoza y analizar la alternativa de operar con franquicia comercial. La ventaja de la propuesta radica en que no se ha encontrado ningún establecimiento en la provincia, que pueda satisfacer ese nicho de acuerdo con las necesidades. Actualmente se buscan soluciones integrales para un negocio, por lo que las

franquicias surgen como una opción para muchas empresas, ya sea para venderlas o comprarlas.

Son muchos los estudios que se han llevado a cabo a nivel mundial sobre la creación de gimnasios y sus estudios de rentabilidad. María Fernanda Moya, (2017) realiza su trabajo de investigación para la instalación de un gimnasio en la ciudad de Guayaquil, destinado a personas comprendidas entre 15 a 65 años que necesiten realizar actividades físicas destinadas a colaborar con la pérdida de peso. La necesidad de realizar este emprendimiento surge dado que la población del Distrito La Florida, presenta un 23% de la población con sobrepeso. La competencia en el sector es limitada y susceptible de ser atacada por un nuevo competidor, ya que ofrecen un servicio enfocado principalmente al segmento masculino, a esto se suma también la demanda insatisfecha, ya que al no contar estos centros deportivos con variedad de disciplinas deportivas, muchos de sus usuarios desisten de acudir. “El estudio de mercado demostró que un aproximado de 54.158 personas en las que se incluyen los habitantes del sector meta y habitantes de los sectores cercanos, podrían demandar de los servicios de un gimnasio. De esa cantidad el gimnasio captará un 5% (2.707 personas) en relación a la capacidad física de sus instalaciones” (Moya, 2017).

Lía Servant ha realizado un plan de negocios para la creación de un gimnasio con pileta climatizada en Chacras de Coria, Luján de Cuyo, entendiendo que el mundo del deporte ofrece innumerables beneficios, pero se encuentra inmerso en un mercado altamente competitivo, se requiere que las propuestas de nuevos espacios sean innovadoras. En este sentido, la prestación de servicios integrales destinados al cuidado de la salud con la incorporación de una pileta climatizada, le ha permitido arribar a las conclusiones en las que se determina que la tasa interna de retorno supera en 13 puntos porcentuales a la tasa de costo de capital, por lo que se considera que el proyecto presentado es rentable. Esto se ve favorecido por la amplitud en la oferta vinculada con la incorporación de la pileta climatizada (Servant, 2016).

La creación de un gimnasio basado en el entrenamiento funcional, partió de cuestionarse la necesidad de crear un espacio deportivo que favorezca el entrenamiento

funcional. Cintia Fernández, realiza un estudio para generar un proyecto de inversión destinado al cuidado de la salud, en el cual se plantea la oportunidad de negocios propuesta a dos grupos de inversores para la creación de un gimnasio funcional en el Departamento de Las Heras. El financiamiento del proyecto se realizará con fondos que provienen de ahorros que poseen los emprendedores, ya que las tasas de endeudamiento son altas. Para determinar si el proyecto es factible y posible de llevar a la realidad, se analizaron dos criterios de decisión.

Por un lado, se obtuvo un Valor Actual Neto de \$115.231,84, lo cual indica que la inversión es posible de realizar, debido a que es superior a cero. Por otro lado, se calculó una Tasa Interna de Retorno del 49,04%, la cual es superior a la tasa de costo de capital considerada (42%). Estos valores indican que el proyecto es viable en el contexto en cual se pretende desarrollar, por lo que se recomienda a los emprendedores realizar la inversión (Fernández, 2020).

En la actualidad para adelgazar y mantenerse saludable, no solo alcanza con la fuerza de voluntad, la realización de dietas y el someterse a medidas extremas como las cirugías. Es necesario que las personas adopten hábitos de vida saludables en su conjunto. La realización de actividades físicas, no sólo se relaciona con mantener un cuerpo lindo y esbelto sino que además es importante para mantener una vida saludable, pero también para contribuir en la mejoría de la salud cuando aparecen patologías como la hipertensión arterial y la obesidad.

Los gimnasios o centros fitness tienen un origen basado en cuestiones estéticas, pero también en el cuidado de la salud. Se convierten en una de las mejores alternativas para alcanzar objetivos, ya sea que estos se vinculen con la estética o con la salud. El cuidado personal permite además a las personas, extender su esperanza de vida y gozarla con mayor plenitud, ya que el ejercicio físico no sólo contribuye con mejoras físicas, sino que también contribuye con la salud mental.

Por otro lado, los gimnasios personalizados, como es el caso de la presente propuesta, posibilitan a los usuarios contar con espacios especiales, tanto en relación con el cuidado de su cuerpo como también con el cuidado de su privacidad, y facilitan la realización de rutinas

absolutamente personalizadas y exclusivas. Con lo que por eso mismo se pensó en este tipo de proyecto de la mano de un profesor y Licenciado de Educación Física, que vio el panorama por la experiencia previa que tiene a lo largo de sus años en el entorno.

El lugar donde se lleva a cabo la investigación, es el departamento de Godoy Cruz, provincia de Mendoza, en el cual se busca cumplimentar los requisitos municipales, impositivos, sociales y culturales del lugar, durante el tiempo necesario hasta descubrir todo lo que se busca conocer. Se trata de un estudio retrospectivo, al indagar en estudios e información ya existentes y prospectivos al analizar las consecuencias de cada decisión.

Se plantea la hipótesis, con la cual a través de este estudio se pretende demostrar la creación de valor de este emprendimiento, es decir, comprobar si se logra obtener valor para el inversionista incrementando la rentabilidad sobre la inversión de un determinado capital inicial en la creación de un gimnasio personalizado con posibilidad de franquicia. Este estudio está conformado por análisis financiero y económico, estudio de mercado.

Para su desarrollo se han elaborado seis capítulos. En el primero de ellos se detallan los gimnasios, su origen y su funcionamiento en la actualidad. A fin de dar un marco a la propuesta de negocios, también se describen las características de las franquicias y la normativa legal vigente en Argentina, conformando así el marco teórico del presente trabajo. En los capítulos siguientes se empieza a analizar las diferentes variables del entorno y las estrategias para poder evaluar el entorno del negocio, y finalizando con la evaluación financiera. Y para concluir se determina si el plan de negocios es viable o no.

CAPITULO I

LOS GIMNASIOS Y EL CUIDADO DE LA SALUD

El bienestar en las personas es un factor clave en la actualidad. La preocupación por el cuidado de un cuerpo saludable ha permitido a la humanidad extender su esperanza de vida, y este cuidado incluye alimentación y ejercicio físico. En la actualidad la alimentación saludable es parte de la vida cotidiana de muchas personas, al igual que la realización de ejercicios, ya sea que estos los hagan por entrenamiento y competición, o también para mitigar las consecuencias no deseadas del estrés cotidiano.

La asistencia a gimnasios se ha incrementado en el mundo desde fines del siglo XX, y también las nuevas actividades de ejercicios han cobrado otro protagonismo. Estas se desarrollaron en clubes y posteriormente en gimnasios cada vez más específicos de diversas actividades, lo que permitió ampliar el público, tanto en edad como en gustos. A continuación se realiza un breve recorrido de la historia de los gimnasios y como han alcanzado la actual relevancia adquirida como importantes negocios de inversión. Posteriormente se describen los gimnasios y su caracterización actual.

1.1 Historia de los gimnasios

El concepto de gimnasio deriva del latín *gymnasium*, y este del gr. γυμνάσιον (R.A.E., 2021), y se refiere a los lugares donde se practica gimnasia. Este término era utilizado en la antigua Grecia para denominar el lugar donde se educaba a los jóvenes en la práctica deportiva, siendo tan importante para los griegos, como el aprendizaje cognitivo. Roma contaba de igual manera con sus gimnasios, aunque estos tenían una vinculación más cercana a la preparación de los cuerpos para la guerra. Posteriormente se fueron creando en otros

países para cultivar el ejercicio como parte de la educación de los jóvenes. Estos gimnasios se convirtieron en lugares de encuentro, de crecimiento espiritual y de aprendizajes cognitivos ya que en ellos existían grandes bibliotecas. Los romanos, adoradores del cuerpo, tuvieron en los gimnasios, espacios de entrenamiento y con esto comenzaron a valorar la cultura física (Revrter Masia, 2007).

Durante la Edad Media, momento de expansión de la humanidad, pero también de grandes guerras, plagas devastadoras, introducción del cristianismo en todo el mundo occidental, grandes conquistas y muertes, el cuerpo pasó a ser considerado como pecaminoso y esto se fundó en la idea de que era más importante cuidar del alma y el espíritu a fin de alcanzar la vida eterna. En este período la educación estaba signada por la iglesia y continuaría así durante muchos siglos más, lo que significó que el aprendizaje se centró más en los aspectos cognitivos que en los físicos. Los únicos que accedían a una capacitación física fueron los nobles y mercenarios, los que eran preparados para la guerra, mientras que los campesinos y los más pobres adquirían su fuerza del trabajo en el campo.

Luego, en el período renacentista, se comenzó a presentar mayor interés por el cuerpo, aunque el mismo seguía vinculado con la fuerza y la resistencia necesaria para enfrentar las guerras. El primer libro que menciona el ejercicio físico corresponde al año 1553, denominado “Libro del Ejercicio Corporal y Sus Provechos”, de Cristóbal Méndez en el cual describió ejercicios y juegos (Martínez, 2004). Desde una perspectiva médica escribió sobre consejos médicos para evitar lesiones, y si estas se producían aportó algunas alternativas para su cura. Además escribió consejos específicos sobre ejercicios para mujeres, niños y ancianos. De esta forma fue uno de los pioneros en sostener que el ejercicio físico es positivo para la salud.

En tiempos de la Revolución industrial (1760) surgieron nuevos movimientos focalizados en el ejercicio físico que recibieron el impulso del fervor nacionalista del siglo XIX, que buscando mantenerse sanos, en forma y listos para servir en batalla, por lo que realizar ejercicios físicos seguía vinculado con la guerra más que con el mantener una vida sana.

Comenzaron a surgir instituciones que facilitaban los ejercicios, los deportes como la esgrima, la lucha libre, las carreras y la danza. Siendo Alemania el país con mayores expresiones deportivas, rápidamente se extendió por toda Europa y América.

Ya en el siglo XX los gimnasios fueron evolucionando como concepto de cuidado de la salud, más que como espacios de competición, y poco a poco se fueron incorporando máquinas y aparatos que favorecieron a diferentes grupos de personas. Entre 1960 a 1970 comenzaron a aparecer los programas específicos de actividad física con prescripciones médicas, potenciando la capacidad aeróbica que luego sentará las bases del *fitness*¹ para los adultos sanos (Becerro, 1994). Estas recomendaciones se basaron especialmente en ejercicios destinados a mejorar la actividad cardiorrespiratoria y también mantener un buen estado corporal en general.

En la segunda mitad del siglo XX surgen las bicicletas fijas y los caminadores con mayor difusión para el público en general, y comienza a verse más público realizando caminatas y corriendo por los espacios verdes. Lo que se potenciará fuertemente en los años 80 con la creación del gimnasio como un lugar para realizar actividad física pero también fomentar la socialización.

Estos años fueron los más significativos para el cuidado del cuerpo y la adopción de hábitos de vida saludables, y le permitieron a los gimnasios un crecimiento creciente, que llevó al sector a constituirse en una gran industria, que no sólo incluye las actividades, sino que además incorporó ropa, calzado, elementos de cuidado y grandes aportes desde la medicina.

El siglo XXI trajo consigo no sólo un refuerzo del cuidado del cuerpo, y la vida saludable, sino también el incremento de la industria denominada Fitness. Estos últimos, caracterizados por ofrecer una variante más amplia de ejercicios, que incluyen “la potenciación física, pero también el control emocional, la educación sanitaria, la correcta práctica dietética, el control y vigilancia médica. En suma, un total estilo de vida que le permite el total y pleno disfrute de la vida” (Revter Masia, 2007). Estos espacios lúdicos

¹ Conjunto de ejercicios gimnásticos especialmente indicados para conseguir y mantener un buen estado físico.

sirven, además de mejorar las condiciones físicas, para mejorar las condiciones psicológicas logrando el bienestar individual, como también grupal.

En la actualidad las actividades físicas, ya sean estas destinadas a deportes competitivos como a una vida saludable, han desarrollado una industria que no sólo ha permitido generar amplios puestos laborales, sino que además beneficia al bienestar de quienes realizan cualquier tipo de ejercicio físico.

1.2 La Industria Fitness

Desde barritas de cereal, hasta máquinas de correr, incluyendo indumentaria deportiva, alimentación saludable, ejercicios físicos específicos, meditación, entre múltiples innovaciones que buscan mejorar las condiciones de salud de la población, pero también la belleza del cuerpo y la imagen. La industria del fitness es variada y amplia y, como se ha mencionado, genera una maquinaria económica muy importante.

La industria del fitness cuenta con marcas internacionales que se instalan en diversos países de la región con sus gimnasios en los que la variedad de actividades es lo más importante. La industria del Fitness facturó en 2018 unos U\$S 5.600 millones en 46.000 gimnasios que existen en América Latina, siendo Brasil y México los países con mayor facturación, de acuerdo a los datos obtenidos en la Cámara Argentina de Gimnasios (C.G.A., 2020). Argentina, junto con Chile y Perú, se han convertido en un mercado pujante para la instalación de gimnasios.

Las tendencias fitness para el año 2021, luego de la aparición de la pandemia, muestran un gran cambio en las nuevas elecciones del público en general, esto se debe en gran medida, a los cambios producidos a nivel mundial. La American College of Sports Medicine (ACSM) en su publicación sobre las tendencias para el año 2021, muestran que el entrenamiento on line, la realización de actividades al aire libre y los ejercicios cada vez más personalizados, son la nueva marca de los tiempos que se vienen.

“Se observa un crecimiento del entrenamiento basado en las nuevas tecnologías, como entrenamientos virtuales, así como un mayor interés por las actividades desarrolladas en el exterior, como consecuencia de las restricciones asociadas a la pandemia. Esta encuesta se

envió a 75.383 profesionales de la actividad física y la salud, incluyendo todas las certificaciones posibles de la ACSM² y su entorno digital y formativo, recibándose un **total de 4.377 respuestas**” (ACSM, 2021).

El top 20 de estas tendencias incluye:

1. Entrenamiento on line
2. Tecnología portátil (wearable)
3. Entrenamiento con Peso Corporal
4. Actividades al aire libre
5. Entrenamiento personalizado e individualizado
6. Entrenamiento virtual
7. Ejercicio como medicina
8. Entrenamiento con Peso Libre
9. Programas de ejercicio para personas mayores.
10. Entrenamiento personal
11. Health/Wellness Coaching
12. Apps de ejercicio
13. Certificación y experiencia de los profesionales de fitness
14. Entrenamiento funcional.
15. Yoga
16. Ejercicio para la pérdida de peso
17. Entrenamiento en grupo
18. Lifestyle Medicine
19. Formación académica para los profesionales del Fitness
20. Medición del resultado

Manteniendo una tendencia importante hacia las actividades físicas más personalizadas e individualizadas, se amplía también la posibilidad de ofertar nuevas propuestas en gimnasios. De esta forma también se incrementan las oportunidades de nuevos negocios rentables.

² American College of Sports Medicine Leading the way

1.3 Evolución del mercado argentino

En Argentina hay en funcionamiento alrededor de 7.900 gimnasios y clubes a los que asisten alrededor de 2,8 millones de personas, según datos relevados del año 2017 por la Cámara Argentina de Gimnasios (CGA). Cabe destacar que no se encuentran datos más actualizados. En este sentido la CGA explica que el sector de gimnasios está atomizado en Argentina, predominando los gimnasios pequeños: el 35,2% de los centros de fitness tiene menos de 200 m², el 36,4% tiene entre 201 y 500 m², el 16,2% posee de 501 a 1000 m², mientras que sólo el 6,8% tiene entre 1001 y 2000 m² y el 5,4% más de 2000 m. El grupo de gimnasios más pequeños —hasta 200 m²— es mayoría en Gran Buenos Aires (41,2%) y en el interior del país (37,8%), mientras que en Capital Federal ese segmento es más chico (24,3%). Por el contrario, el grupo de gimnasios con más de 2000 m² tiene mayor presencia en Capital Federal (10,8%) que en GBA (5,3%) y en el interior (3,8%) (C.G.A., 2019).

El precio de la cuota tiende a ser más alto en tanto el gimnasio sea más grande o si tiene más clientes, siendo los planes mensuales los más vendidos, seguidos por los planes anual, trimestral y semestral.

Según el citado informe, el mercado fitness es grande siendo Argentina el país con mayor penetración, 6,8% de argentinos que pertenecen a un gimnasio (C.G.A., 2019).

El mercado de gimnasios ha crecido en Argentina, formalizando la industria, y si bien presentó un crecimiento desordenado, la actividad se presenta cada vez más ligada al cuidado de la salud buscando combatir los altos índices de sedentarismo y sobrepeso que se presentan en el país.

1.4 El gimnasio, un espacio de cuidado de la salud

“Argentina tiene una esperanza de vida de 76,52 años, siendo de 79,86 años para las mujeres y de 73,08 años para los varones” según datos obtenidos del INDEC (2020), correspondientes al año 2018. En Argentina los factores de riesgo se vinculan con el

tabaquismo, el consumo de alcohol, la obesidad y el sedentarismo se han convertido en las principales causas de la aparición de otras enfermedades, como las cardiopatías, entre otras.

La obesidad es uno de los factores de mayor riesgo cardiovascular y en América Latina 130 millones de personas la padecen, siendo Argentina el cuarto país con mayor cantidad de personas obesas (O.M.S., 2020). Las razones que subyacen a estas patologías se vinculan con estilos de vida poco saludables con dietas saturadas de calorías y falta de ejercicio regular.

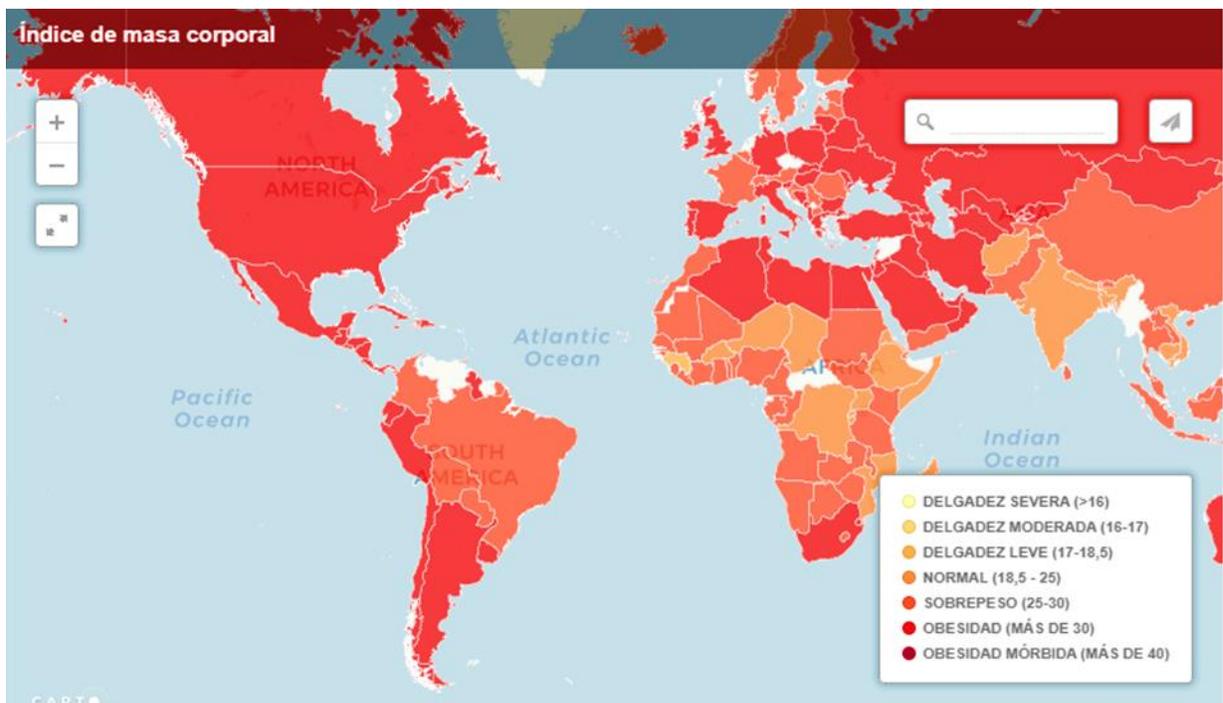
La OMS (2020) utiliza el índice de masa corporal (IMC) como un indicador simple de la relación entre el peso y la talla. Se calcula dividiendo el peso de una persona en kilos por el cuadrado de su talla en metros (kg/m^2). Con este indicador se identifica el sobrepeso y la obesidad en las personas mayores de 18 años.

“Los valores de IMC considerados ‘normales’ son de entre 18,5 y 25 y es el ideal de toda persona. Quienes se encuentran debajo de esos márgenes presentan delgadez severa (>16), moderada (16-17) o leve (17-18,5). Los que están entre 25 y 30 de IMC, tiene sobrepeso; más de 30, obesidad; y más de 40, obesidad mórbida” (O.M.S., 2020).

La obesidad aumenta la probabilidad de diabetes, hipertensión, cardiopatía coronaria, accidente cerebrovascular y ciertos tipos de cáncer. “A nivel mundial, la obesidad casi se ha duplicado desde 1980”, indicó la OMS. “El 2018, la media mundial indicó que el 10% de los hombres y el 14% de las mujeres de 18 años o más eran obesos. El Perú está por encima de ambos porcentajes: 15,8% en varones y 26,5% en mujeres” (O.M.S., 2020).

En tanto, “el 23,6% de los argentinos son obesos, cifra un poco mayor que los chilenos (23,3%), uruguayos (22,5%) y venezolanos (20,3%)” (O.M.S., 2020). El siguiente mapa grafica la problemática diagnosticada de acuerdo al Índice de Masa Corporal registrado en las Américas:

Mapa 1. Obesidad en el Mundo.



Fuente: O.M.S. (2020)

La inactividad física es el cuarto factor de riesgo de muerte a nivel mundial ya que provoca el 6% de los decesos siendo solo superado por la hipertensión arterial (13%), el consumo de tabaco (9%) y el exceso de azúcar en sangre (O.M.S., 2020)

En Argentina se realizan grandes esfuerzos para evitar el sedentarismo en la población y generar espacios de vida saludables. En el año 2015 se promulgó la Ley de Lucha contra el Sedentarismo, una norma que busca incentivar la adopción de estilos de vida activos en la población. Para esto la autoridad de aplicación de esta ley, el Ministerio de Salud y a través del mismo diversos programas de atención en salud que se distribuyen en centros de atención públicos y privados, tiene como función la de monitorear los niveles de actividad física de la población. A su vez deben desarrollar estrategias que incentiven las actividades físicas, ya sea que estas se desarrollen en el ámbito privado como público.

1.5 Las principales cadenas de gimnasios en Argentina

Las cadenas más importantes en el país son “Megatlon y Sport Club, con una inversión de U\$S 1,25 millones, teniendo su mayor concentración en Buenos Aires” (C.G.A., 2020).

Lo gimnasios más solicitados en Argentina son aquellos que prestan un conjunto de servicios masivos, pero también los denominados gimnasios boutique. Estos últimos tienen características particulares, como las propuestas por las franquicias Rock Cycle, Brookling FitBoxing, Queen Fit, como marcas y estudios de entrenamiento funcional y otras enfocadas en servicios de electrofitness³ (IHRSA, 2018). Todas ellas funcionando en Buenos Aires en su mayoría.

Los gimnasios boutique, o Micro Gyms, se encuentran en franco crecimiento en el mundo “Los grandes gimnasios multipropósito están perdiendo mercado rápidamente frente al creciente modelo de los Micro Gyms, que ganan popularidad especialmente en el segmento de los Millennials⁴ que son los consumidores nacidos entre 1980 y 2000” (IHRSA, 2018). Estos espacios llegan a cobrar el mismo valor por una sesión de 45 minutos, que una cuota mensual en un gimnasio de bajo costo, pero presentan exclusividad que le permiten a sus usuarios una atención mucho más personalizada e individualizada. Se enfocan en una actividad, sobre la cual cuentan con una amplia experiencia y le brindan una oferta exclusiva a sus usuarios.

Promueven en sus clientes una mayor confianza y adhesión, lo que se traduce en que se esté dispuesto a pagar mucho más por un servicio de carácter exclusivo. La atención personalizada fomenta la confianza en el entrenador, su relación con el ejercicio es también una relación emocional que aporta propuestas claras y flexibles, adecuadas a cada usuario en particular.

Se trata de locales pequeños, por lo que pueden instalarse en múltiples lugares dentro de las ciudades, lo que también les permite un fácil acceso. Requieren de bajas inversiones para ponerse en funcionamiento y menor cantidad de clientes para ser rentables. Además, como se enfocan en una actividad, pueden tener expertos en la materia y por lo tanto ofrecer experiencias únicas y personalizadas. Estos gimnasios promueven en sus clientes una mayor confianza y adhesión, por lo que el usuario estará dispuesto a pagar por el servicio. De esta forma estos negocios han encontrado un lugar en el mundo de consumidores, que les ha permitido contar con un espacio propio que los convierte en rentables.

³ Entrenamiento con chalecos de electro estimulación que generan impulsos dirigidos a los músculos para hacer que estos trabajen.

⁴ Personas nacidas entre 1981 y 1993

Las propuestas son claras y flexibles, fáciles de entender con consignas adecuadas no sólo a las demandas personalizadas, sino también a las necesidades específicas, lo que hace que los consumidores valoren extremadamente estas propuestas. Ciclismo *indoor*, clases de fitness personalizada, boxeo recreativo, entrenamiento funcional, *personal training*, Yoga, Pilates, circuitos femeninos, entrenamientos de alto rendimiento, son sólo algunas de las propuestas de nicho que vienen ganando terreno en la industria del fitness de la mano de este nuevo modelo de negocios.

1.6 Las Franquicias

Una franquicia comercial (franchising) se define como un sistema de reproducción en cadena para la explotación por terceros de un modelo industrial o comercial exitoso. Es característica principal de las franquicias que un tercero, es decir, una persona física o jurídica diferente del franquiciante, es quien asume el rol de franquiciado y explota el modelo de negocio objeto de franquicia (Zárate, 2014).

La Ley 26.994 del Código Civil y Comercial de Argentina, establece la normativa vigente en materia de franquicias en el país. De acuerdo con la norma, en su artículo 1512 se establece que “Hay franquicia comercial cuando una parte, denominada franquiciante, otorga a otra, llamada franquiciado, el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial, emblema o la marca del franquiciante, quien provee un conjunto de conocimientos técnicos y la prestación continua de asistencia técnica o comercial, contra una prestación directa o indirecta del franquiciado”.

En este sentido las franquicias facilitan a los inversores explotar una marca con sus productos siempre que la misma sea utilizada por terceros y no por quien ha creado la marca con sus productos particulares.

1.6.1 Tipos de franquicia

De acuerdo a la ley de franquicias existen varios tipos de contrato franquiciados que se presentan a continuación:

a) **Franquicia mayorista** es aquella en virtud de la cual el franquiciante otorga a una persona física o jurídica un territorio o ámbito de actuación nacional o regional o provincial

con derecho de nombrar subfranquiciados, el uso de sus marcas y sistema de franquicias bajo contraprestaciones específicas;

b) **Franquicia de desarrollo** es aquella en virtud de la cual el franquiciante otorga a un franquiciado denominado desarrollador el derecho a abrir múltiples negocios franquiciados bajo el sistema, método y marca del franquiciante en una región o en el país durante un término prolongado no menor a cinco años, y en el que todos los locales o negocios que se abren dependen o están controlados, en caso de que se constituyan como sociedades, por el desarrollador, sin que éste tenga el derecho de ceder su posición como tal o subfranquiciar, sin el consentimiento del franquiciante;

c) **Sistema de negocios**: es el conjunto de conocimientos prácticos y la experiencia acumulada por el franquiciante, no patentado, que ha sido debidamente probado, secreto, sustancial y transmisible. Es secreto cuando en su conjunto o la configuración de sus componentes no es generalmente conocida o fácilmente accesible. Es sustancial cuando la información que contiene es relevante para la venta o prestación de servicios y permite al franquiciado prestar sus servicios o vender los productos conforme con el sistema de negocios. Es transmisible cuando su descripción es suficiente para permitir al franquiciado desarrollar su negocio de conformidad a las pautas creadas o desarrolladas por el franquiciante (CCC. Título 4, Art. 1531).

Las franquicias de servicios quedan encuadradas dentro de la norma legal en el inciso c). Es el tipo de franquicia más dinámica y con mayor proyección, ya que en ella el franquiciador cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original. En la explotación de este servicio, se respeta la fórmula original que es de propiedad exclusiva del franquiciador, y es la que tiene mayores expansiones en la actualidad. Ejemplos de estas franquicias son las grandes marcas de comidas rápidas como McDonalds, marcas de ropa como Zara, y en materia de gimnasios se encuentran SportClub, Inca Cross y Bigg.Fun, Fitness & Performance ubicados en la provincia de Mendoza.

De esta forma la norma ha aplicado un límite concreto de responsabilidad para todas las partes en el contrato, lo que incluye a los trabajadores. Por otro lado se han fijado las obligaciones de cada una de las partes, las cuales establecen que el franquiciante debe proveer

asistencia técnica para la mejor operatividad de la franquicia durante la vigencia del contrato, y por su parte el franquiciado tiene la obligación de cumplir con todo lo que en el contrato se establece.

A su vez el franquiciado tiene ciertas obligaciones como las de desarrollar efectivamente la actividad comprendida en la franquicia y las que el franquiciante le comunique en cumplimiento de su deber de asistencia técnica, como también, cumplir con el manual de operaciones delineado por el franquiciante (art. 1515 inc. “a”) o la de facilitar las inspecciones que se hubieran pactado o que resulten útiles para el ejercicio de la franquicia (art. 1515 inc. “b”).

Se trata de acciones meramente externas, es decir, son controles que no interfieren con el destino ni el manejo del negocio del franquiciado en sí mismo, sino que tienen como finalidad proteger el complejo negocio industrial-comercial-intelectual que implica licenciar el uso de una marca a un tercero (art. 1515 inc. “c” del CCC).

1.6.2 El valor de la franquicia

La importancia de contar con un producto que puede ser ubicado en el mercado como una franquicia, no sólo radica en el reconocimiento del nombre, sino que además la marca, el producto y los servicios se constituyen en un sello que posibilita el reconocimiento de la empresa.

La marca es el factor fundamental del producto franquiciado. Esta se compone de el nombre, lo que permitirá el reconocimiento de la empresa, y su logotipo que será aquello con lo que podrá identificarse fácilmente. Es la forma como los consumidores podrán reconocer el producto pero también transmitir su funcionalidad (Zárate, 2014). Las utilidades de la misma son:

- La posibilidad de identificación del producto, servicio y la empresa.
- La utilidad para diferenciar los productos y los servicios.
- Constituyen una propiedad legal de la empresa.

El saber hacer de la empresa, denominado **Know-how**, es un elemento clave del éxito comercial. Consiste en el conjunto de conocimientos que posee el franquiciador y que derivan

de la experiencia que tiene este frente a su negocio. Es la transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la operación de las unidades propias de la empresa (Zárate, 2014). Incluye los procesos necesarios para la operación del establecimiento y la transmisión se realiza mediante la creación de manuales, asesoría y el entrenamiento permanente que existe en algunas franquicias.

El **producto o servicio franquiciado**. En este punto las características del producto o servicio permiten el incremento de las posibilidades de éxito de la franquicia, siempre que este producto se diferencie de los competidores, lo que significa que debe ser original, pero también competitivo, ya sea por el precio como también por la calidad. Es importante además, que el producto o servicio sean exclusivos, que no puedan ser imitados o que no puedan ser copiados por los competidores.

La **exclusividad territorial** es otro factor importante a tener en cuenta. El franquiciador concede al franquiciado un área, zona o territorio de exclusividad. Esto supone que el franquiciador tiene perfectamente diseñado las diferentes áreas territoriales que comprenden su mercado y que las va a ceder en exclusividad a los diferentes franquiciados. La extensión de esta área puede ser muy distinta dependiendo del tipo de franquicia y productos o servicios comercializados. Un área o zona puede ser desde un continente o un país hasta un barrio o una calle de una ciudad.

La incorporación del sistema de franquicias es una interesante alternativa para el desarrollo de los negocios. La ventaja es que el producto o servicio que se va a prestar, ya ha sido probado y cuenta con antecedentes de éxito en su lugar de origen, lo que lo hace viable para la generación de nuevos negocios. La explotación específica a franquiciar ya ha sido probada, y en consecuencia justifica las inversiones de quienes se incorporan al sistema.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

La empresa consiste en la creación de un gimnasio boutique, personalizado denominado STRONG & FIT GYM. La misma estará a cargo de un licenciado en Educación Física de la Universidad Juan Agustín Maza.

2.1 Visión

Brindar un servicio de excelencia en el sector noreste del departamento de Godoy Cruz, a fin de permitir la incorporación de usuarios que necesiten un espacio de entrenamiento exclusivo, particularizado y adecuado a sus intereses personales. Hace de las instalaciones del gimnasio STRONG & FIT GYM un espacio confortable en el cual los usuarios, se sientan en un ambiente contenido y exclusivo.

2.2 Misión

El modelo de gimnasio boutique consiste en un espacio de bienestar que busca motivar, asesorar y contribuir a la adquisición de hábitos de vida saludables a partir de la realización de ejercicios en un ambiente ameno y cordial, y sobre todo altamente personalizado. Los entrenamientos personalizados y su seguimiento, están a cargo de personal altamente calificado, que realiza sus actividades en instalaciones adecuadas para la actividad física.

2.3 Localización

El gimnasio será ubicado en la zona del Barrio Rincón de Arizu. En la zona no hay gimnasios cercanos con estas características, lo que favorecerá la ubicación del local.

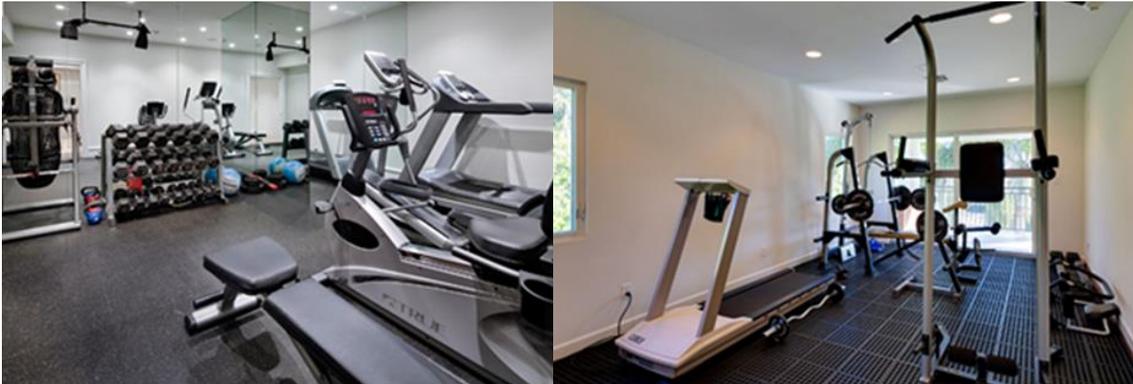
La vivienda cuenta con un estar de ingreso, una sala en donde se encontraran todas las maquinarias y pesas, otro salón para todo lo que es cardio, 2 baños con espacio para duchas y una pequeña cocina. Las instalaciones van a ser totalmente renovadas con diseños contemporáneos.

Imagen 1 Frente Gimnasio



Fuente: Elaboración propia (2021)

Imagen 2 Distribución interna



Fuente: Rocfit (2021)

Imagen 3 Baños Gimnasio



Fuente: Elaboración propia (2021)

2.4 Modelo de Gimnasio

La propuesta del gimnasio busca crear un lugar de entrenamiento y cuidado físico, con máquinas destinadas al ejercicio físico que se adaptan a las características y demandas del público, y permiten un entrenamiento más exclusivo como se observa en la imagen N°2. Estos espacios permiten que los usuarios puedan practicar su actividad en donde cuentan con espacios particulares y exclusivos en los que no deben interactuar con otras personas. Para llevarlo a cabo se debe contar con profesionales especializados, dispuestos a dar entrenamientos personalizados, y con espacios que permitan la exclusividad para cada asistente.

Este tipo de gimnasios se caracteriza por tener pequeñas dimensiones, por tener equipamiento de última generación y ambientación agradable. La atención y el entrenamiento personalizado, como el uso exclusivo de las instalaciones, es lo que caracteriza esta oferta por sobre otras. Los profesores son exclusivos y el equipamiento es de última generación. Los sanitarios cuentan con sus propios espacios particulares en los que se brinda un servicio de toallas, y jabones con acceso organizado a duchas y sanitarios.

El uso de las nuevas tecnologías es imprescindible, además, el soporte audiovisual con juegos de luces, la ambientación y las proyecciones de sesiones mientras el instructor dedica más esfuerzo a la corrección y motivación, son otros componentes importantes de algunas marcas de éxito.

Permiten a los usuarios elegir una disciplina particular que les resulte adecuada a sus necesidades y gustos, lo que llevará a una experiencia óptima para alcanzar las metas que se hayan fijado.

Presentan una alta especialización, que los diferencia de los grandes gimnasios, ya que todo el entrenamiento del usuario es guiado por un solo profesor altamente capacitado y abocado a las necesidades del alumno. Su elevada especialización posibilita contar con profesionales expertos en las clases que se brindan.

La elaboración de una rutina totalmente personalizada permitirá al usuario contar con un espacio exclusivo solo para su uso. Al ingreso se le entregará una toalla para su uso personal, al igual que una botella con agua de la que podrá disponer durante su actividad física. Al finalizar la actividad cuenta con espacios personalizados para tomar una ducha en los baños con total privacidad que ya han sido construidos en su totalidad.

El lugar será atendido solo por su dueño, profesional altamente capacitado y con ganas de que cada alumno esté reconfortado con el servicio que se quiere prestar.

2.4.1 Características de la demanda

La posibilidad de realizar ejercicios en grupos reducidos, en una atmósfera más privada e íntima, beneficia la realización de los mismos, sobre todo teniendo en cuenta que quien opta por este tipo de gimnasios, será siempre un usuario comprometido con el deporte.

Estos usuarios entrenan muchas veces por semana ya que se fijan metas alcanzables de forma eficaz, por lo que su grado de fidelidad es elevado.

En los gimnasios personalizados, los usuarios cuentan con un tratamiento exclusivo y adecuado a sus necesidades e intereses, por lo que la elección de estos permitirá obtener una alta rentabilidad.

La elección de un entrenamiento diferenciado, junto con el seguimiento personal y el servicio Premium garantiza la individualización de las actividades, pero además, en la situación actual de pandemia, garantiza también un lugar altamente cuidado para evitar la transmisión de Covid-19.

Estos clientes no desean compartir máquinas con otras personas, como tampoco desean esperar para su utilización. Es por esto que el funcionamiento del gimnasio garantiza que en el ingreso del usuario, el profesor lo espera con la rutina elaborada a su medida.

3.3 Materiales que se incorporan

Para la puesta en funcionamiento del gimnasio se tendrán en cuenta las siguientes máquinas consideradas como fundamentales, para la oferta ideal:

Imagen 4 Banco horizontal para pecho:



Fuente: JBH Fitness (2021)

En esta máquina se pueden ejercitar los siguientes grupos musculares: pectorales, dorsales, tríceps, bíceps, hombros y piernas.

Imagen 5 Banco multifunción regulable:



Fuente: JBH Fitness (2021)

Grupos musculares que se pueden trabajar en este aparato: pectorales, dorsales, triceps, biceps y hombros.

Imagen 6 Máquinas dorsales en polea:



Fuente: JBH Fitness (2021)

Grupos musculares que se pueden trabajar en este aparato: dorsales, triceps, biceps, hombros.

Imagen 7 Máquina remo en polea:



Fuente: JBH Fitness (2021)

Grupos musculares que se pueden trabajar en este aparato: dorsales, triceps, biceps y hombros.

Imagen 8 Rack de sentadillas:



Fuente: JBH Fitness (2021)

Grupos musculares que se pueden trabajar en este aparato: piernas y hombros.

Imagen 9 Máquina sillón de cuádriceps:



Fuente: JBH Fitness (2021)

Grupos musculares que se pueden trabajar en este aparato: piernas (cuádriceps).

Imagen 10 Máquina camilla acostada:



Fuente: JBH Fitness (2021)

Grupos musculares que se pueden trabajar en este aparato: piernas (posteriores).

Imagen 11 Máquina doble polea:



Fuente: JBH Fitness (2021)

Grupos musculares que se pueden trabajar en este aparato: pectorales, dorsales, triceps, biceps, hombros y piernas.

Imagen 12 Cinta eléctrica:



Fuente: JBH Fitness (2021)

Grupos musculares que se pueden trabajar en este aparato: trabaja el sistema cardiorrespiratorio. Es como caminar o trotar, dependiendo de la velocidad y la inclinación.

Imagen 13 Elíptico:



Fuente: JBH Fitness (2021)

Grupos musculares que se pueden trabajar en este aparato: en este aparato se entrena el sistema cardiorespiratorio pero a diferencia de la cinta, no tiene impacto sobre articulación de rodilla, cadera y tobillo. Además se puede realizar hacia atrás.

Imagen 14 Bicicleta de Spinning:



Fuente: JBH Fitness (2021)

Grupos musculares que se pueden trabajar en este aparato: en este aparato se entrena el sistema cardiorespiratorio pero a diferencia de la cinta y el elíptico tiene un asiento para sentarse, no tiene impacto sobre articulación de rodilla, cadera y tobillo.

Como se observa en el presente capítulo, la propuesta representa una oferta novedosa en materia de gimnasios, dado que no existe competencia similar en Godoy Cruz, tampoco en la zona de Alto Dorrego, la cual se encuentra cercana al gimnasio. Para el análisis Porter se tomaron los gimnasios más cercanos, sin embargo no se ha podido identificar ningún tipo de gimnasio que presente características similares al gimnasio boutique que se propone en el presente trabajo.

En el siguiente capítulo se desarrollan los análisis correspondientes al entorno interno y externo en el que se instalará el negocio y luego se tomará en cuenta en el capítulo siguiente un análisis estratégico del negocio.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se desarrolla el Análisis Porter y el análisis F.O.D.A. los que permitirán definir la viabilidad, o no, de la propuesta de negocios.

3.1 Análisis Porter

Esta metodología se basa en el modelo elaborado por el economista Michael Porter en el año 1979 en el cual se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa, a fin de determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de algún segmento del mercado (Porter, 2008).

La realización de este análisis permite identificar los competidores, los proveedores y los compradores, a fin de brindar una aproximación a la viabilidad de la introducción del producto en el mercado. Una vez identificada la competencia, se puede acceder a conocer la ganancia que producirá el negocio. A continuación se presentan los puntos de análisis de las fuerzas de Porter.

3.1.1 Grado de rivalidad entre los competidores

El mercado sobrepoblado es siempre un riesgo para cualquier comercio, lo mismo ocurre con los gimnasios, sin embargo estos últimos presentan diferentes niveles de competitividad basados en los gustos, deseos y necesidades de los usuarios.

En el caso de la propuesta de este negocio STRONG & FIT GYM, la competencia en la zona es variada pero no existe un negocio con características similares a las que se proponen en el trabajo.

Los principales competidores son el Gimnasio Andes Talleres, ubicado en la calle Pedro Minuzi, a 10 cuadras. El gimnasio cuenta con un sector de musculación con aparatos adecuados, fitness, entrenamiento funcional, yoga, boxeo, clases de zumba, entre otras

actividades. Pertenece al club Andes Talleres y cuenta con un espacio de 500m² donde circulan unos 600 socios.

El gimnasio Energym ubicado en Belgrano 1505, a una distancia de 10 cuadras, es un gimnasio con equipamiento para mantener entre 50 y 70 personas en actividad simultáneamente. Cuenta con un sector de musculación, cardio y clases de fitness, entrenamiento funcional, yoga, boxeo y recreacional, distribuidos en 700 m². Sus actividades son simultáneas, no presentan entrenamiento personalizado como tampoco hay espacios de atención especial.

Centro de Entrenamiento, ubicado en calle Lisandro de la Torre, 65, de Godoy Cruz. Este es un gimnasio más pequeño que puede mantener a 30 a 40 personas simultáneamente en actividades iguales a los anteriores.

Gimnasio Oxígeno, ubicado en calle Maipú 147, Godoy Cruz. Es un gimnasio que dispone de mucho menos espacio, y se practican actividades de spinning, funcional y natación, a las que asisten entre 15 y 20 personas simultáneamente.

Trainingym, ubicado en calle San Martín 617 de Godoy Cruz. Es un gimnasio tradicional en el que se ofrece boxeo, cycling, entrenamiento funcional, zumba, trainingym, gimnasia funcional y fitness. Dispone de unos 400m² en los que entrenan entre 30 a 40 personas simultáneamente.

3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores es medio dado que solo se requiere adquirir elementos como toallas, botellas de agua, jabones y artículos de limpieza como shampoo y acondicionador. Los mismos pueden ser adquiridos por los propietarios del gimnasio en hipermercados mayoristas de Godoy Cruz, ya que estos presentan precios accesibles. Este es bajo ya que las decisiones de compras no dependen de quienes traerán los insumos, sino de la disponibilidad de oferta en el mercado y de las oportunidades de acceder a determinadas ofertas.

3.1.3 Poder de negociación de los usuarios

Las posibilidades de que los usuarios elijan el gimnasio se sustenta en el deseo personal de realizar gimnasia en espacios exclusivos. En este sentido, la tendencia de mercado indica que la contratación de profesionales altamente capacitados, el entrenamiento personal en pequeños grupos cada vez más reducidos, el entrenamiento funcional, los espacios exclusivos, y los denominados gimnasios boutique, son la tendencia mundial en fitness (Galafate, 2021).

Esto permite inferir que los usuarios de este tipo de gimnasio propuesto, asistirán al mismo ya que la búsqueda se orienta más hacia los gimnasios personalizados, que hacia aquellos en los que hay mucha circulación de personas.

Se considera que este es un poder medio ya que la oferta de gimnasios es elevada, sin embargo no hay en Godoy Cruz gimnasios de estas características.

3.1.4 Amenazas de nuevos competidores

Aquí se considera la entrada de nuevos competidores que pueden provenir de franquicias internacionales, como también surgir del mercado local. En este punto se entiende que la oferta puede crecer, pero es importante mantenerse en el mercado mediante la implementación de artículos y servicios siempre novedosos. Esta es una amenaza de carácter moderada ya que la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores se debe tener presente. Para evitar esto se deben reforzar las campañas de marketing a fin de atraer la atención del público y, por otro lado, ir readecuando las instalaciones en función de las necesidades de los clientes.

3.1.5 Amenaza de productos sustitutivos

En este punto se debe tener en cuenta que la industria del deporte está en constante modificación y en un franco crecimiento, por lo que otras actividades o quizás nuevas ideas, no deben ser pasadas por alto. Entre estas nuevas propuestas que significan un nivel medio de competencia se encuentran las actividades deportivas al aire libre, las áreas de fitness de parques públicos y los gimnasios on line que han tenido un gran auge como producto del confinamiento y/o distanciamientos surgidos durante la pandemia de Covid-19.

3.2 Análisis de las variables del entorno externo.

Con este análisis se trata de identificar los factores presentes en el contexto en forma general, los que pueden afectar la instalación de un negocio determinado. Consiste en evaluar los aspectos políticos y legales, económicos, sociales y tecnológicos del ambiente. Se trata de una importante herramienta estratégica que posibilita conocer el crecimiento o decrecimiento de un sector en particular.

3.2.1 Aspectos políticos y legales

Los aspectos políticos de Argentina muestran un país con sucesivas crisis económicas, en las cuales muchas Pymes han debido reformularse, o también cerrar. Durante el año 2020, con la aparición de la pandemia de Covid-19 los gimnasios fueron los más afectados y debieron cerrar durante muchos meses. Esto resignificó la actividad y llevó a que los profesionales se acercaran más a las prestaciones on line lo que abrió un nuevo espacio económico. Una vez que se comenzó a regresar a la denominada “nueva normalidad” en la que el uso de tapabocas, el distanciamiento social, y el hecho de tener que evitar reunir demasiadas personas en ambientes cerrados, ha llevado a que también los gimnasios deban reprogramar sus funcionamientos atendiendo los diferentes protocolos sanitarios que se deben asumir. La elección de los usuarios marca una tendencia a mantenerse en espacios más abiertos para realizar actividades físicas, o bien buscar lugares donde no haya mucha concentración de personas.

En referencia al marco legal que rige el establecimiento de instalaciones de gimnasios estos se encuadran en el área de Control y Fiscalización de Gimnasios de la Subsecretaría de Deportes, la cual se rige por la Ley 6.457/97 denominada “Ley del Deporte de Mendoza”. De acuerdo a esta ley se realizan visitas periódicas a los establecimientos en los que se practican deportes (incluyendo gimnasios) a fin de verificar la habilitación municipal, pólizas de seguros, constancia de inscripción, que cada gimnasio cuente con un director técnico matriculado quien debe ser profesor o licenciado en Educación Física, certificados médicos correspondientes tanto de los profesionales como de los clientes, y se verifica las condiciones de salubridad edilicias como también las de seguridad. Quienes no cumplan con la reglamentación quedarán expuestos a las sanciones previstas en la normativa.

3.2.2 Aspectos económicos

El análisis de los factores económicos que afectan al entorno, revisten gran importancia ya que son los que permitirán a la organización, la toma de decisiones estratégicas adecuadas a fin de protegerse de los cambios que se producen en el exterior.

La tasa de variación anual del IPC en Argentina durante el mes de agosto de 2021 ha sido del 51,4%, 4 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 2,5%, de forma que la inflación acumulada en 2021 es del 32,3%. La tasa de desocupación asciende, para el primer trimestre del año 2021, al 10,2% (INDEC, 2021), lo que pone en evidencia que existe un grave problema de empleo en el país, que atraviesa una nueva crisis económica, agravada por los efectos de la pandemia.

El negocio de los gimnasios ha presentado una tendencia alcista durante los últimos años. Las variedades de ofertas, como también las múltiples franquicias instaladas en el país, han permitido incrementar la oferta, para una demanda siempre sostenida. De acuerdo a Mercado Fitness, “el 70% de los empresarios han decidido invertir en capacitación, equipamiento e instalaciones en el país, ya que la demanda presenta un constante crecimiento” (Mercado Fitness, 2021).

3.2.3 Aspectos sociales

Los factores sociales son importantes ya que en ellos se asienta la viabilidad de un negocio. El aumento en la preocupación por el aspecto físico y la adquisición de hábitos de vida más saludables, ha permitido que se fomente la aparición de gimnasios y con ellos se reactive una industria del deporte importante que favorece el empleo y el crecimiento económico del sector.

Los pequeños y medianos empresarios que apuestan a este tipo de negocios, encuentran una gran y atractiva demanda, sobre todo cuando se ofrece diversidad y exclusividad. Los gimnasios son los más solicitados para bajar de peso, sobre todo en los meses cercanos al verano por lo que a finales del invierno, principio de primavera, la demanda aumenta.

Las personas que presentan sobrepeso, como también aquellas que tienen enfermedades como hipertensión y diabetes, concurren para mejorar su salud lo que contribuye además, con su salud mental.

3.2.4 Aspectos tecnológicos

La innovación tecnológica ha llegado a todas las esferas de la vida cotidiana, los gimnasios no han sido la excepción sobre todo durante los tiempos de pandemia y posteriormente a ella.

Las máquinas que actualmente existen en los gimnasios, al igual que los materiales e implementos deportivos como los balones medicinales, las escaleras, tablas de equilibrio, circuitos con obstáculos, entre otros, captan el interés de los usuarios. Estos materiales, al igual que las diferentes maquinarias, les permiten desarrollar diversos y nuevos ejercicios físicos que resultan entretenidos y sumamente útiles para los usuarios.

La aparición del universo on line con la pandemia, ha sido posible gracias a la tecnología y la comunicación que esta ha ofrecido. Este fenómeno de enviar clases, o realizarlas por medio de video llamadas, es una novedad que permitió mantener la actividad durante el período de cuarentena. Pero además, como se ha mencionado, la importancia de la tendencia a elegir gimnasios boutique que permitan una atención mucho más personalizada.

3.3 Análisis F.O.D.A.

Para alcanzar los objetivos de negocio planteados se requiere identificar las fortalezas y debilidades como también, las amenazas y las oportunidades. La matriz F.O.D.A. es un instrumento que permite elaborar estrategias adecuadas a la propuesta de negocios, para esto se ha desarrollado el siguiente cuadro:

Tabla 1 Análisis F.O.D.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con instructores altamente especializados. • La oferta de disciplinas físicas modernas es amplia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco financiamiento propio • Segmento de mercado reducido. • No se cuenta con

	<ul style="list-style-type: none"> • Local propio • Infraestructura y tecnología • Fácil accesibilidad. • Instalaciones nuevas y de gran calidad. • Horario de operación flexible desde las 7hs hasta las 22 hs. • Variedad de actividades • Precios asequibles. 	<p>estacionamiento propio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temporadas altas y bajas
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a financiamiento. • Ampliación de oferta a adultos mayores. • Amplitud de servicios. • Baja competencia. • Nuevas tecnologías 	<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se puede solicitar préstamos para adquirir los productos que se requerían • Ofrecer disciplinas físicas adecuadas para adultos mayores al contar con profesionales capacitados. • Brindar disciplinas físicas actualizadas. • Se cuenta con una amplia variedad de máquinas para realizar ejercicios. • Diseñar programas de seguimiento de rutina para todos los usuarios • Innovación en productos y servicio • Atraer nuevos clientes 	<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceder a préstamos otorgados por entidades estatales para microemprendedores o a créditos bancarios. • Aprovechar las instalaciones y servicios para atraer a más usuarios de diferentes sectores cercanos.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de competidores. • Aparición de otros servicios sustitutos • Crisis económica • Aumento de sedentarismo • Cultura del no esfuerzo 	<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr la fidelidad de los usuarios y la elección por la excelencia y la exclusividad. • Ofrecer tendencias cada vez más actualizadas evitando que otros competidores se anticipen. 	<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación permanente de profesionales. • Actualización permanente de tecnología • Atracción de marketing

Fuente: Elaboración propia (2021)

El presente capítulo ha desarrollado el análisis Porter y F.O.D.A. para esto se ha realizado una búsqueda de los diferentes gimnasios que se encuentran en la zona, y las ofertas que estos negocios brindan al público.

En el análisis F.O.D.A. se observa que las oportunidades son superiores a las amenazas, como así también las debilidades. Lo que permite inferir que el proyecto puede ser viable, una vez que se realice el análisis económico.

CAPITULO IV

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El presente capítulo describe el análisis de las estrategias que se llevarán a cabo a fin de poner en funcionamiento el gimnasio. Para esto se ha tomado en cuenta las propuestas del profesor Hugo Ocaña, en su cátedra “Estrategias de Negocios”.

4.1 Niveles de formulación de la estrategia

La propuesta de este trabajo gira en torno a la realidad de pequeñas y medianas empresas. Se trata de ajustar propuestas a la formulación de un negocio más específico. Para esto se debe formular una estrategia adecuada y adaptada a las necesidades particulares de un gimnasio boutique.

4.2 Diseño de la estrategia empresarial

La estrategia empresarial se diseña y construye a partir del concepto de valor empresarial. La forma en que se generará valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias), y habilidades (eficiencia), determinará la estrategia de negocios o competitiva.

En resumen, la gran estrategia empresarial se define de la siguiente manera:

¿Qué valor?	Estrategia de Negocios
¿Qué posición?	Estrategias de Posicionamiento competitivo
¿Cómo se desarrolla?	Estrategia de Crecimiento
¿Bajo qué estructura?	Estrategia Organizacional
¿Cómo se instrumenta?	Estrategia Funcional

La idea de ventaja competitiva permite inferir que existe un “plus”, alguna característica distintiva sobre los demás competidores, que hará que el cliente vea en la

propuesta de la empresa, en el producto o servicio que se está ofreciendo, un valor superior, motivo por el cual lo elegirá por sobre los demás.

En los mercados actuales, donde cada vez más empresas cuentan con el acceso a tecnologías, determinados niveles productivos y de eficiencia, los productos o servicios ofrecidos por las mismas, son cada vez más similares en los beneficios “genéricos” que ofrecen. Esto lleva a que cada vez sea más difícil sobresalir sobre el resto.

La rivalidad competitiva es cada vez mayor, y deben tenerse en cuenta múltiples factores, ya que el contexto en el cual se inserta el negocio presenta hechos que no son aislados y se corresponden con una sucesión lógica en el tiempo.

Es por estos motivos, que el estratega debe siempre estar atento a lo que necesita la empresa en función al estado del mercado, de lo que ofrecen los demás competidores, y de lo que para el cliente es realmente deseable. Debe ser visionario y capaz de provocar cambios, definiendo estrategias adecuadas y siendo flexible ante las posibles contingencias del entorno.

En conjunto, el estratega, la estrategia y la gestión estratégica son las que conducirán a la empresa a una posición superior respecto de las otras empresas que compiten en el mismo sector o segmento de negocios, para lograr la rentabilidad esperada.

Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva empresarial, el cual está compuesto por tres dimensiones:

- a. **Como competencia empresarial:** se refiere al grado de identidad (ser) alcanzado por la empresa y medido a través del factor de individuación. Éste resume el grado en que las creencias, la visión empresarial, el espíritu emprendedor y la cultura dominante hacen que la empresa sea única. IDENTIDAD.
- b. **Como capacidad empresarial:** se refiere al potencial de la empresa para crear diferencias (saber qué estrategia aplicar) medidas a través del factor de sofisticación que resume el nivel de conocimientos, creatividad e innovación aplicados a la generación de atributos diferenciales y, por lo tanto, inimitables para la competencia. DIFERENCIA.

- c. **Como habilidad empresarial:** se refiere al nivel de eficiencia (saber cómo llevar a la acción la estrategia, su implementación, su gestión) alcanzado por la empresa y medido por el factor de optimización que refleja la tenencia de recursos y la destreza en sus aplicaciones. EFICIENCIA. (Ocaña, 2019).

En consecuencia, la idea de tener una ventaja competitiva sobre la competencia está dirigida a obtener rentabilidad. Para esto es imprescindible generar valor.

En cuanto al concepto de valor, el mismo puede ser aplicado tanto al valor para el cliente, como al valor empresarial, y tiene que ver con una relación entre el precio que se paga y los atributos que se ofrecen.

El valor para el cliente está relacionado con su propio sistema de valores y percepciones, por lo que es totalmente subjetivo. El valor que el cliente le asigna a un producto o servicio, está en función a lo “percibido” por él, lo cual es previo a la experiencia. Y luego el cliente, una vez que realiza la experiencia obtiene el valor recibido. Mientras mayor sea la relación entre lo recibido y lo esperado, se alcanzará la fidelización del producto.

Este concepto está enteramente relacionado con el valor que la empresa tiene para ofrecer, y se denomina valor empresario. El mismo es objetivo, ya que es perfectamente cuantificable y está relacionado con conceptos económicos y financieros.

Las alternativas en la formulación de la estrategia competitiva son:

Tabla 2 Alternativas en la formulación de la estrategia competitiva

Sensibilidad al precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta
Sensibilidad a la diferenciación			

Fuente: Elaboración propia según el material de la cátedra Estrategias de Negocios (2021)

En este punto del plan de negocios se comienza con la formulación de la estrategia y la primera define cómo competir.

Cuando un mercado de clientes –o un segmento de ellos- exhibe un alta sensibilidad al precio con baja sensibilidad a la diferenciación, la atribución del cliente al momento de la compra, se orientará a aquél producto que, con prestaciones mínimas aceptables, ofrezca el más bajo precio de plaza, o por lo menos un precio que se encuentre por debajo del precio promedio de mercado. Estos clientes no hacen recaer su valor en los atributos diferenciales del producto, solo en su precio, con una prestación mínima aceptable. En tal caso habrá un jabón para lavar sin “grandes atributos” pero a un precio razonable.

Cuando el mercado de clientes –o un segmento de ellos- exhibe una baja sensibilidad al precio con una alta sensibilidad a la diferenciación, presenta la situación contraria: el cliente está dispuesto a pagar un “plus” en el precio del producto, por encima del precio promedio de mercado, por apropiarse de ese producto que posee valores diferenciales.

Tabla 3 Estrategia de marca/precio

Líneas de Productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios
		Número de segmentos	

Fuente: Elaboración propia según el material de la cátedra Estrategias de Negocios (2021)

Esta segunda matriz plasmada en la tabla N°3, permite definir con más precisión los segmentos metas. La referencia a la línea de productos, se analiza la amplitud y la profundidad. Para la realización de alternativas de marketing es necesario partir de las siguientes variables:

- Una Línea puede ser poco profunda y muy ancha: en este caso se tiene gran surtido de productos pero con pocos artículos de ellos.
- Una Línea puede ser poco profunda y poco ancha: poco surtido y muy pocos artículos.
- Una Línea puede ser muy profunda y muy ancha: amplia variedad de artículos.
- Una línea puede ser muy profunda y poco ancha: mucha variedad de un mismo artículo.

4.4 Estrategias de precios

Esta estrategia se asienta en los volúmenes de producción y comercialización que puede desarrollar la empresa en un sector de negocios, a través de una mayor participación en el mercado (cuota de mercado).

El mayor volumen determina que la empresa pueda llegar a poseer una estructura de costos más baja que sus competidores y aquí viene una primera aclaración: la empresa que posee un costo más bajo que sus competidores, refleja esa disminución con una baja en el precio del producto por debajo del precio promedio de mercado para ese producto.

Entonces, una estrategia de bajos costos será una ventaja competitiva en la medida que la situación se transforme en generación de valor por medio de precios más bajos que el promedio de mercado.

Esta estrategia de negocios supone que existe un grupo de clientes cuyas percepciones de compra respecto del producto que mejor satisface sus necesidades, están fuertemente relacionadas con el atributo precio más bajo.

4.4.1 Limitaciones en la formulación de una estrategia de precios

Existen ciertas condiciones que limitan la capacidad competitiva de la empresa basada en el precio. Éstas son:

- La elasticidad precio del mercado y la demanda de la empresa.
- Las acciones estratégicas de la competencia.
- Los costos y su impacto en la rentabilidad

4.5 Estrategias de precios para distintas etapas del ciclo de vida de los negocios

Las estrategias de precios serán diferentes, dependiendo del ciclo de vida en que se encuentra el sector donde la empresa compete.

Tabla 4 Estrategias de precios según el ciclo de vida

ETAPA	ÉNFASIS EN	PRECIOS	ESTRATEGIA
NACIMIENTO	Marca	Elevados	Marca para todo el mercado
CRECIMIENTO	Marca	Elevados, bajando	Marca para todo el mercado
MADUREZ	Marca o Precio	Bajo	Marca o Precio para todo el mercado Especialización en Marca o en Precio
DECLINACIÓN	Precio	Bajo	Precio para todo el mercado

Fuente: Elaboración propia según el material de la cátedra Estrategias de Negocios (2021)

El inicio de una empresa es una etapa del ciclo de vida peligrosa y con mucha incertidumbre debido a que este es el momento de mayor exposición al riesgo de fracaso. Al inicio de una nueva organización, la estructura y todo lo que conlleva la estrategia está en la mente del fundador, no se encuentra formalizada en un organigrama ni en un conjunto de reglas. La estructura es flexible, se adapta a los cambios y necesidades del ambiente. Por esto es importante que se elaboren estrategias adecuadas.

4.5.1 Estrategias de precios para sectores nacientes

La estrategia de fijación de precios se orienta a cobrar un plus, o *Premium Price* que el cliente debe pagar por los siguientes ítems:

- Los mayores costos emergentes de un producto innovador que le ha provocado un cambio en su paradigma de consumo.
- La exclusividad que representa el consumo de un marca, con un atributo cuya innovación es única en el mercado y que le confiere al comprador un carácter de iniciador en el uso de este producto antes que se haga masivo (si es que lo logra).

Los negocios nacientes, y dentro de estos, cada sector en particular, suponen la introducción de un producto innovador que provocará cambios en el paradigma de consumo mantenido hasta ese momento.

Se trata de una estrategia de precios para penetrar mercado, cuya principal característica es atraer la demanda primaria del producto.

Condiciones para fijar un Premium Price:

- Demanda inelástica
- No hay excesos en la capacidad productiva
- Barreras para el ingreso al mercado
- No hay posibilidades de crear economías de escala

4.5.2 Estrategia de marca para distintas etapas del ciclo de vida

La marca es un resumen competitivo de la identidad y la diferencia del producto de una empresa. Mientras menos diferencias perciba el cliente en relación a la marca, más importancia relativa asume el valor objetivo: el precio, por el contrario, cuanto más señales diferenciales presente la marca en el valor percibido por el cliente, menos importancia relativa adquiere el precio para el cliente estando dispuesto a pagar un *plus* por las diferencias relativas

a. Etapa de iniciación

El proceso de lanzamiento y penetración de un producto en el mercado es lento. En este caso nos referimos a la marca de un producto realmente nuevo. Entonces, en esta etapa, el producto necesariamente va delante de la marca. A esta situación, normalmente se le impone una estrategia de comunicación basada en el producto y no en la marca.

En conclusión: en la etapa de iniciación o lanzamiento de una nueva marca, las condiciones son:

- Que se trate de un producto realmente innovador.
- Si el producto introduce mejoras, no innovaciones, la estrategia de marca debe ser equilibrada con la estrategia de información con el producto,

Las posibles consecuencias de la introducción de una nueva marca en el mercado se realizará en forma de:

- Los competidores estarán expectantes ante la nueva marca toda vez que se trate de un producto innovador; si el producto es aprobado por los clientes, los competidores reaccionarán incorporando al producto a sus marcas conocidas.
- Solo los clientes innovadores (el 5% del mercado aproximadamente) estarán dispuesto a comprar el producto innovador por la marca conocida.

b. Etapa de crecimiento

El producto innovador es aceptado. Se lo asocia a la marca. La empresa transita de la comunicación informativa del producto al posicionamiento de la marca. La marca se fija. Es un signo dominante. En tales circunstancias suele ocurrir que: los competidores intenten asimilarse a la marca innovadora para que su propia marca sea elegida por rebote, y que los clientes prefieran la primera marca, a menos que las diferencias de precios sean notables y desplacen su demanda a la segunda marca

c. Etapa de madurez

En esta etapa la marca adquiere su real dimensión, los clientes ya conocen las características de los productos y poseen acceso a la información abundante para decidir su compra.

Entonces las condiciones para una estrategia de marca en la etapa de madurez se resume en:

- Alta comunicación para recodar la marca
- Alta comunicación para persuadir sobre la marca conocida

En definitiva, en la etapa de madurez, la estrategia de marca es la estrategia de comunicación, especialmente publicidad, si se trata de productos de consumo masivo.

d. Etapa de declinación

La declinación de un producto se debe a muchos motivos, pero no deben confundirse declinación de marca con declinación de producto.

En esta propuesta de negocio nos encontramos en la etapa de iniciación, en donde el producto va a ir delante, para su mejor penetración al mercado en el cual se quiere insertar. Nos enfocamos en una estrategia marca/precio para un segmento variado y una sola línea de producto, en este caso de servicio ofrecido.

En el capítulo seis se analiza la propuesta de negocio, en la que se expone la estrategia que se llevará a cabo para darse a conocer en el mercado.

CAPITULO V

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A partir de la introducción de este nuevo servicio en el mercado, con características particulares y exclusivas, resulta relevante realizar una investigación de mercado que posibilite obtener datos fehacientes de la reacción y opinión de los usuarios frente a la nueva propuesta

Para obtener este conocimiento se llevó a cabo una encuesta cuyos objetivos giraron en torno a determinar la aceptación general del público y, a partir de ella, poder visualizar algunos lineamientos generales para desarrollar la estrategia más adecuada a fin de introducirse en el mercado.

Se partió de las siguientes hipótesis:

- Existe demanda para un gimnasio personal boutique, pero no hay oferta en el mercado.
- Si los usuarios encuentran mayor comodidad, espacios con pocas personas para compartir o exclusivos, horarios e instalaciones adecuadas y modernas, se sentirán más contenidos al momento de realizar la actividad física seleccionada.
- En tiempos de pandemia, la higiene, el distanciamiento y la exclusividad en la utilización de elementos como maquinarias, es fundamental a fin de garantizarle al usuario, un lugar adecuado y protegido para la realización de sus actividades físicas.

A fin de comprobar las hipótesis y alcanzar los objetivos se realizó un diseño de investigación de tipo cuantitativo descriptivo, para la obtención de datos primarios, partiendo de la premisa que no existen estadísticas ni antecedentes de investigaciones sobre propuestas similares. Para esto se llevó a cabo una encuesta mediante la utilización de la plataforma Google Forms enviándola por correo y por la red WhatsApp. Este tipo de encuestas garantizan el anonimato y el rigor científico al no poder ser alteradas por el investigador.

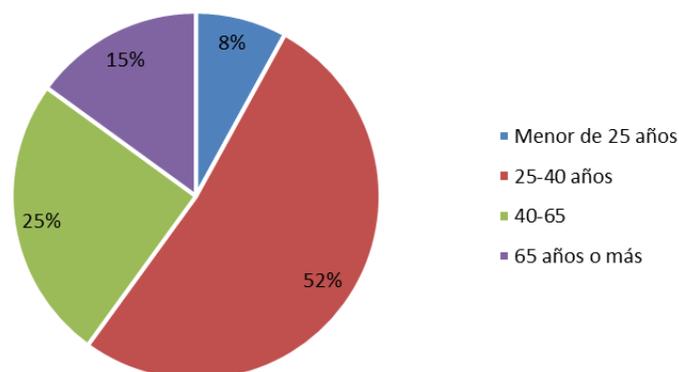
Para esto se realizó una selección muestral basada en una pequeña cantidad de partidas o partes de la población que permiten obtener conclusiones sobre la generalidad de la misma. El propósito del muestreo es permitir estimular algunas características desconocidas de la población (Zikmund, 2003). Esta muestra corresponde a 100 personas que voluntariamente participaron de la investigación. En la misma se brindó una explicación breve y se les consultó sobre aspectos relevantes para la puesta en funcionamiento del negocio.

Las variables seleccionadas fueron:

- Edad
- Sexo/Género
- Frecuencia con la que concurre al gimnasio
- Interés por el establecimiento
- Control de la rutina por un profesor
- Rutinas personalizadas

5.1 Resultados

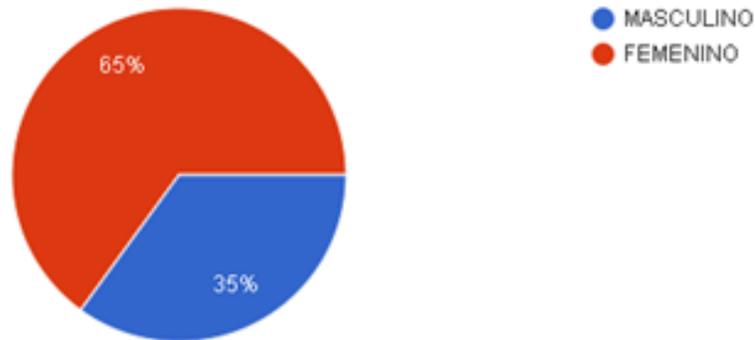
a. Gráfico 1 Edad



Fuente: Google Forms (2021)

El gráfico N°1 muestra que el 52% de los encuestados tienen entre 25 y 40 años, seguido por el 25% que está comprendido entre los 40 y 65 años, mientras que el 15% tiene más de 65 años y el 8% tiene menos de 25 años.

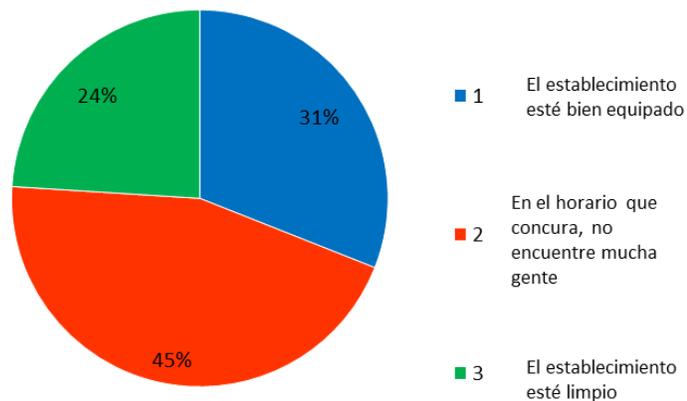
b. Gráfico 2 Género



Fuente: Google Forms (2021)

Se observa que el 65% de los participantes corresponde con el género femenino, mientras que el 35% restante se corresponde con el género masculino.

c. Gráfico 3 Factores de interés del usuario en la elección de un gimnasio

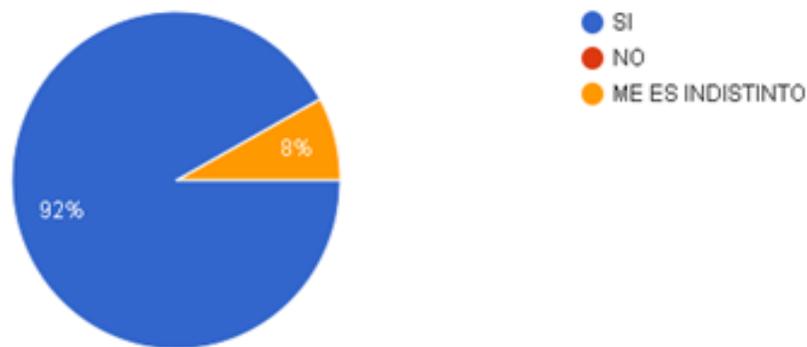


Fuente: Google Forms (2021)

El 45% de los encuestados consideran importante que en el horario que concurren al gimnasio, esperan no encontrar mucha gente; el 31% considera como muy importante que el

establecimiento esté bien equipado, mientras que el 24% le interesa que el establecimiento esté limpio.

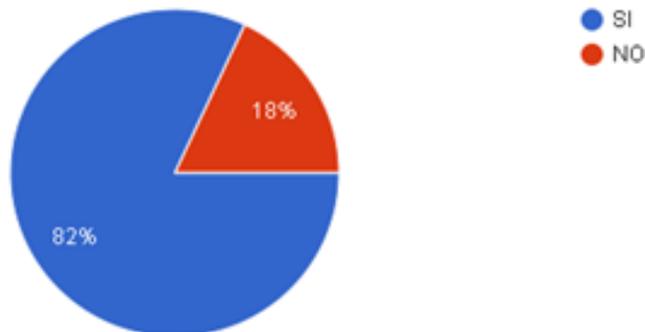
d. Gráfico 4 Interés en que la rutina de ejercicios esté controlada por el profesional



Fuente: Google Forms (2021)

El gráfico N°4 demuestra que el 92% de los encuestados refiere estar interesado en que la rutina de ejercicios de realiza, esté controlada por profesionales.

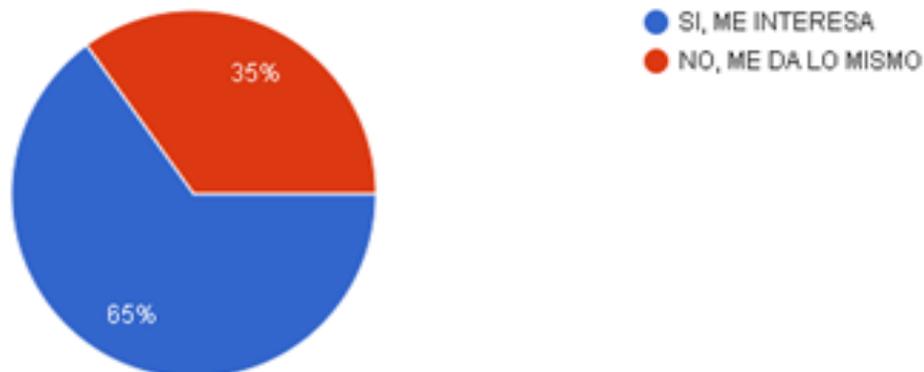
e. Gráfico 5 Solicita seguimiento personalizado para sus rutinas



Fuente: Google Forms (2021)

Según demuestra el gráfico N° 5, el 82% de los encuestados pide que le hagan un seguimiento personalizado que le permita alcanzar sus objetivos.

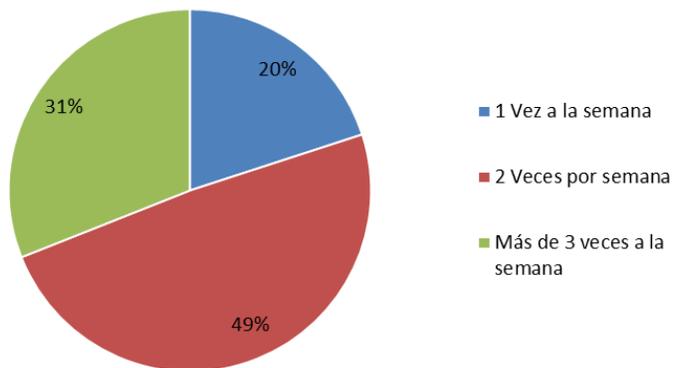
f. Gráfico 6 Interés en asistir a un gimnasio exclusivo



Fuente: Google Forms (2021)

De acuerdo con el gráfico N°6 el 65% de los encuestados se muestra interesado en asistir a un gimnasio en el que pueda realizar actividades físicas en forma exclusiva y personalizada, en la cual el espacio sea sólo para un alumno durante el tiempo que dura su actividad de entrenamiento. Al 35% restante le da lo mismo.

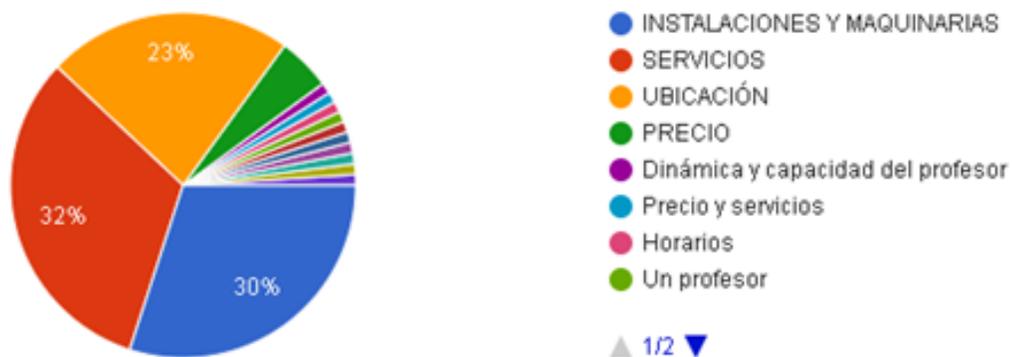
g. Gráfico 7 Frecuencia semanal de asistencia al gimnasio



Fuente: Google Forms (2021)

De acuerdo a los datos que presenta el Gráfico N° 7, se observa que el 49% de los consultados asiste 2 veces por semana; el 31% lo hace más de 3 veces por semana; el 20% lo hace una vez por semana.

h. Gráfico 8 Características más importantes que le interesan al elegir un gimnasio



Fuente: Google Forms (2021)

El gráfico N°8 permite observar que los encuestados se encuentran interesados en los servicios en general, que le ofrece el gimnasio; el 23% se interesa por la ubicación; el 30% le

conciernen las instalaciones y maquinarias, y en el indicador “otros”: escribieron los siguientes:

- Dinámica y capacidad del profesor
- Precios y servicios
- Horarios
- Profesores capacitados
- Interés por parte del profesor
- Relación precio calidad
- Todas las respuestas

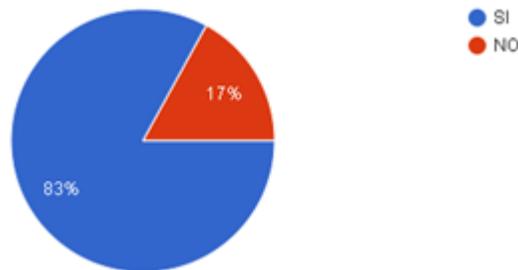
i. Gráfico 9 Cuidado de la salud en pandemia



Fuente: Google Forms (2021)

Al 99% de los encuestados le interesa cuidar su salud en virtud de la pandemia Covid-19.

j. Gráfico 10 Interés en un servicio personalizado con un solo profesional



Fuente: Google Forms (2021)

Al 83% le interesa recibir, como servicios adicionales, un lugar donde pueda realizar actividades físicas sólo y acompañado por el profesional todo el tiempo, que le permita realizar una rutina particular. Estas personas también consideran importante recibir su propia toallita sudadera, una botella de agua para su uso personal, un café luego de realizar la actividad física y contar con baños desinfectados y sanitizados.

De acuerdo a los datos arrojados por la encuesta, se puede inferir que el grupo de mayor interés para asistir a un gimnasio está comprendido entre los 25 y 40 años de edad, seguidos por las personas que tienen entre 40 y 50 años. De estos, el 65% son mujeres.

Los intereses, a la hora de elegir un gimnasio se encuentran vinculados con los horarios, en los que esperan no encontrar mucha gente, y que además puedan contar con su espacio personalizado y el acceso a elementos o maquinarias en forma individual, por sobre lo grupal.

Este público ha mostrado un especial interés en que las rutinas que realizan estén controladas en forma permanente por un profesional (92% de los encuestados así lo manifiestan), lo que se refuerza por el interés en que se realice un seguimiento personalizado para las mismas.

Esto permite reforzar el punto en el cual los encuestados manifiestan un alto interés (65%) en la asistencia a un gimnasio exclusivo y que el mismo tenga las características más importantes como la ubicación, las instalaciones, las maquinarias, una interacción dinámica con el profesor, los precios y los servicios que el gimnasio ofrece, la profesionalidad de los profesores, y la relación entre el precio y la calidad. A su vez, vinculado con el interés en el

cuidado de la salud y que el 49% de los encuestados asisten 2 veces por semana y el 31% más de 3 veces, permite deducir que la importancia de contar con un servicio exclusivo de un gimnasio, es algo que resulta interesante para los usuarios.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE NEGOCIO

Dados los datos obtenidos, en el presente capítulo se presenta la propuesta de negocios para poner en funcionamiento el gimnasio STRONG & FIT GYM, en la localidad de Godoy Cruz, Mendoza.

6.1 Objetivos

- Crear un gimnasio en Mendoza, donde se atienda en forma personalizada a los usuarios, sin que compartan horario, lugar y docente.
- Dar privacidad e individualizar el entrenamiento y los requerimientos extras al entrenamiento (temperatura de la sala, música, videos, etc).
- Satisfacer las necesidades de los usuarios, no solo en cuestión de entrenamiento sino también en motivación, higiene y comodidad a través de otros servicios que no se brindan en gimnasios convencionales.
- Imponer una marca registrada en la Zona de Cuyo, a fin de que la misma pueda ser insertada en el mercado argentino como una franquicia.

El mercado meta es el referido a la ciudad de Mendoza, en la que se puede incluir a personas comprendidas entre los 18 años hasta los 65 años, tanto hombres como mujeres, quienes se han mostrado como la franja más interesada en la encuesta de investigación. Se incluye a personas entre 18 y 65 años, ya que el negocio está dirigido a personas mayores de edad.

6.2 Formulación de la estrategia de negocios

La estrategia de negocios define la forma competitiva, esta forma es la que determinará la posición del negocio en el sector. El desarrollo de la forma de valor empresarial para los clientes, de carácter única, exclusiva o superior, a fin de constituirse en una ventaja competitiva.

Como se menciona en el capítulo cuatro de las estrategias de marketing, se busca lograr la inclusión del cliente, buscando que esté satisfecho con el servicio que se quiere ofrecer, ya que es un servicio distintivo al que va a encontrar en el mercado existente, es decir que se podría utilizar una estrategia basada en marca/precio, en donde quede distinguido el servicio que se quiere entregar a los clientes.

La estrategia de marketing que se toma es basada en cliente para poder ofrecerle el mejor servicio del mercado. Se busca que el cliente se oriente hacia los productos con máximas prestaciones, y que además ofrezca un precio acorde al servicio prestado, manteniendo los atributos de calidad diferenciales del producto ofrecido. Se espera atraer a clientes que presenten una alta sensibilidad a la diferenciación y que estén dispuestos a pagar un plus en el precio del producto, por encima del precio promedio de mercado, por apropiarse de ese producto que posee valores diferenciales.

6.3 Análisis financiero

Mediante la realización de este análisis se determinará si el proyecto será o no rentable para el inversionista. Las herramientas utilizadas, y consideradas como las más importantes para determinar si el proyecto es viable o no, con una proyección de tiempo de 5 años, parte de analizar el flujo de fondos compuesto por: la inversión inicial, los ingresos, los costos y los indicadores de rentabilidad (VAN y TIR).

6.3.1 Inversión inicial

Es el desembolso inicial que permitirá emprender el proyecto, el cual comienza en el año 0 (cero). A continuación se muestran los activos fijos que el emprendedor tiene en cuenta al momento de comenzar con el proyecto:

Tabla 5 Inversión inicial

INVERSION	cantidad	Precio unitario	Total
Capital de Explotación - Capacidad de atención Maxima a estimar	Cantidad	Precio unitario	\$ 1.329.575,00
cintas caminadoras	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
bicicleta horizontal sentado	1	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
bicicletas fijas spinning	1	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
Elíptico	1	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
escritorio giuliani usado	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
splits Frio/Calor + instalacion	1	\$ 9.500,00	\$ 9.500,00
Ventiladores	2	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00
TRX Kit completo	1	\$ 1.790,00	\$ 1.790,00
Banco horizontal para pecho	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Banco para pecho regulable	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Máquina dorsales en polea	1	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00
Máquina remo en polea	1	\$ 130.000,00	\$ 130.000,00
Rack de sentadillas	1	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Máquina sillón de cuádriceps	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Máquina camilla acostada	1	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Máquina doble polea	1	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
Gym Ball 85 cm	1	\$ 379,00	\$ 379,00
Gym Ball 65 cm	1	\$ 319,00	\$ 319,00
Medicine balls 2kg	1	\$ 530,00	\$ 530,00
Medicine balls 5kg	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Medicine balls 10kg	1	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00
Pesas Rusas 2kg	1	\$ 169,00	\$ 169,00
Pesas Rusas 6kg	1	\$ 530,00	\$ 530,00
Pesas Rusas 8kg	1	\$ 680,00	\$ 680,00
Pesas Rusas 12kg	1	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00
Pesas Rusas 16kg	1	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00
Mancuernas hexagonales engomadas (par) 1kg	1	\$ 189,00	\$ 189,00
Mancuernas hexagonales engomadas (par) 3kg	1	\$ 569,00	\$ 569,00
Mancuernas hexagonales engomadas (par) 5kg	1	\$ 950,00	\$ 950,00
Mancuernas hexagonales engomadas (par) 7kg	1	\$ 1.330,00	\$ 1.330,00
Mancuernas hexagonales engomadas (par) 10kg	1	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
Mancuernas hexagonales engomadas (par) 12kg	1	\$ 2.380,00	\$ 2.380,00
Mancuernas hexagonales engomadas (par) 15kg	1	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00
Mancuernas hexagonales engomadas (par) 20kg	1	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00
discos engomados 5kg	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
discos engomados 10kg	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
discos engomados 15kg	2	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00
discos engomados 20kg	2	\$ 2.400,00	\$ 4.800,00
Barras macizas 190 cm cromadas	2	\$ 880,00	\$ 1.760,00
Colchonetas	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Televisor	2	\$ 45.000,00	\$ 90.000,00
Parlante	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Toalla sudadera	24	\$ 200,00	\$ 4.800,00
Toallones	24	\$ 800,00	\$ 19.200,00
Máquina de Café	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Heladera bajo mesada	1	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Notebook	1	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Botellita de agua para cada alumno	24	\$ 700,00	\$ 16.800,00
Dispenser de Agua	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00

Fuente: Elaboración propia (2021)

6.3.2 Costos

Los siguientes costos son los que se deberán tener en cuenta al momento de poner en funcionamiento el gimnasio. Antes se presentan algunas consideraciones a tener en cuenta para la constitución de los mismos:

- **Los costos de electricidad** se tomaron en cuenta los datos locales establecidos en la zona de Godoy Cruz.
- Para el **abono mensual de Internet**, se consideró el precio de una empresa en el mercado local.
- El gimnasio consta de un solo profesor que sería el dueño, por lo que no hay cargas sociales a pagar. Solamente se considera que está inscripto en el monotributo en la categoría G.(anexo categoría, información AFIP)
- **Productos de limpieza:** lavandina, mopa, balde, desodorante de piso y de ambiente. Se tomaron los precios basados en un sondeo en supermercados.
- Se consideran **productos de higiene requeridos:** alcohol en gel y amonio cuaternario, para la desinfección de las máquinas y limpieza de manos del alumno y del profesor. Estos costos se consideraron variables, ya que no hay un consumo fijo por parte de las partes involucradas.
- Se considera el **costo de oportunidad** de alquilar el local que se utilizara para realizar el proyecto y también se toma en cuenta el costo de oportunidad de percibir un sueldo sino se estaría con el proyecto.

Consideración de Costos variables:

Tabla 6 Tabla de Costos Variables

COSTO VARIABLE				
Concepto	Cantidad	Importe Unit.	Total	Total Anual
Alcohol en gel	1	\$1.303,00	\$54,29	\$651,50
Amonio cuaternario	1	\$1.400,00	\$58,33	\$700,00
Insumos para el lavado de toallas	2	\$1.200,00	\$50,00	\$600,00
		\$3.903,00	\$162,63	\$1.951,50

Tabla 7 Tabla de Costos Fijos

COSTOS FIJOS					
			<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>	
		TOTAL	\$ 148.715	\$ 1.784.578	
SUELDOS					
	Cantidad	Unitario	Mensual	Anual	
		\$ -	\$ -	\$ -	
Contador	1	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 36.000	
		TOTAL	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00	
Montributo					
			Mensual	Anual	
			0	0	
Monotributo Categoría G	1	7.314,87	7.314,87	87.778,44	
		TOTAL	\$ 7.314,87	\$ 87.778,44	
INMUEBLE					
Concepto	Cantidad	Mensual	Importe	Anual	
Costo de oportunidad de alquiler el Inmueble	12	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000	
Costo de oportunidad de percibir un sueldo	12	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 1.152.000	
Electricidad, Agua y gas	12	\$ 7.100	\$ 7.100	\$ 85.200	
Internet-telefono	12	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 22.800	
Municipalidad	12	\$ 500	\$ 500	\$ 6.000	
Impuesto inmobiliario	12	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 19.200	
Mantenimiento varios Limpieza	12	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000	
		TOTAL	\$ 138.100,00	\$ 1.657.200,00	
				12	
Otros Costos fijos					
Concepto	Cantidad		Importe Unit.	Total	Anual
Refrigerio	12		\$ 300	\$ 300	\$ 3.600
			TOTAL	\$ 300	\$ 3.600

Fuente: Elaboración propia (2021)

Los costos presentados corresponden al primer año. Los costos de los años siguientes han sido ajustados por inflación y, en el caso de los variables, por el mayor nivel de actividad

6.3.3 Ventas

Se estima empezar el proyecto con 8 alumnos que son inicialmente con que el profesor de este proyecto cuenta, ya que son sus alumnos personalizados.

Se evalúa a lo largo del primer año que se incorporen 8 alumnos más para sí terminar el mismo con un total de 16 alumnos.

Se prevé que para el segundo año se incorporen 8 alumnos más, y así finalizar con 24 alumnos.

Se analizó así ya que el profesor cuenta con una gran experiencia en el rubro, y además cuenta con una práctica excepcional de las clases personalizadas.

La cuota que se estima en principio \$7.500 para el primer año. En el segundo año se estima un 40% de aumento de la cuota por la inflación propia del país, y así continuamente hasta llegar al quinto año.

A continuación, se mostrará las ventas estimadas:

Tabla 8 Proyección de ventas a 5 años

	INGRESO ANUAL
AÑO 1	\$ 1.035.000
AÑO 2	\$ 2.425.500
AÑO 3	\$ 4.233.600
AÑO 4	\$ 5.927.040
AÑO 5	\$ 8.297.856

Fuente: Elaboración propia (2021)

6.3.4 Flujo de Fondos

La realización del flujo de fondos consiste en la identificación y análisis de todos los ingresos y egresos relacionados en el tiempo que se lleve a cabo el proyecto. Utilizando la inversión inicial y los costos de operación se elabora el flujo de fondos. Éste descontado a una tasa me va a permitir conocer la creación o destrucción de valor que generaría la ejecución del proyecto de inversión.

En un cálculo de valor con el flujo de fondos actualizado existen varias decisiones técnicas de medición. La decisión técnica más importante se refiere a cómo se incluye la incertidumbre del negocio en el flujo de fondos estimado y cuál es la tasa de actualización más coherente con esa estimación (Fornero Ricardo, marzo 2002).

a. Valor Actual Neto (VAN)

Este indicador financiero sirve para medir la viabilidad de un proyecto. Corresponde al valor presente de los flujos de caja netos originados por una inversión. Se alcanza con la aplicación de la siguiente fórmula:

Tabla 9 Cálculo del VAN

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

Donde:

V_t = representa los flujos de caja en cada período t

n = es el número de períodos considerados

k = es la tasa de descuento

I = es el valor de desembolso de la inversión inicial

Fuente: Elaboración propia (2021)

Entonces el valor de la empresa, es la suma de los importes actualizados con la tasa de actualización para ese flujo de fondos.

Cuando el VAN es mayor a cero, significa que todos los proyectos deben llevarse a cabo. Así no pasa cuando el VAN es menor a cero. En caso de que el VAN diera igual a cero, esto quiere decir que el proyecto no producirá ni ganancias ni pérdidas.

A continuación se muestra el flujo de fondo que se realizó para el proyecto:

Tabla 10 Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS							
		1	2	3	4	5	TOTALES
	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5	
INFLACION CONSIDERADA PARA EL ANAL	1,4						
Ingresos							
Abonos mensuales		\$ 1.035.000	\$ 2.425.500	\$ 4.233.600	\$ 5.927.040	\$ 8.297.856	\$ 21.918.996
Venta Bs de uso							\$ 0
Total Ingresos		\$ 1.035.000	\$ 2.425.500	\$ 4.233.600	\$ 5.927.040	\$ 8.297.856	\$ 21.918.996
Egresos							
Costo fijo		\$ 803.815	\$ 1.528.541	\$ 3.268.917	\$ 4.547.357	\$ 6.407.078	\$ 16.555.707
Costo variable		\$ 22.280	\$ 52.593	\$ 91.799	\$ 128.518	\$ 179.925	\$ 475.114
							\$ 0
Total Egresos		\$ 826.094	\$ 1.581.134	\$ 3.360.716	\$ 4.675.875	\$ 6.587.003	\$ 17.030.822
Utilidad		\$ 208.906	\$ 844.366	\$ 872.884	\$ 1.251.165	\$ 1.710.853	\$ 4.888.174
Inversiones							
Capital de explotacion	\$ 1.329.575						\$ 0
RECUPERO DE INVERSION MOMENTO 5						\$ 2.860.309	\$ 2.860.309
Total Inversiones	\$ 1.329.575	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.860.309	\$ 2.860.309
FLUJO NETO DE FONDOS	-\$ 1.329.575	\$ 208.906	\$ 844.366	\$ 872.884	\$ 1.251.165	\$ 4.571.163	\$ 7.748.484
TASA DE DESCUENTO	54%						
VAN	\$ 151.301,77						
TIR	59%						

b. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el segundo indicador. Es una tasa de costo de oportunidad teórico que hace que el VAN sea igual a cero. La TIR permite evaluar el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período.

Tabla 11 Cálculo del TIR

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

Fuente: Elaboración propia (2021)

Habiendo determinado el flujo de fondos para el proyecto bajo análisis, se determinó una tasa del 59%. Esta tasa es mayor que la tasa costo de capital, que es tasa a la cual los inversionistas quieren invertir. Lo cual esto nos dice que el proyecto es viable.

c. Tasa costo de capital

Es la tasa de rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes (decisiones de inversión), que podrían llevarse a cabo con los fondos disponibles, para optimizar la riqueza de los propietarios, Es decir que es la tasa a la cual los inversionistas quieren invertir en ese proyecto. (Apuntes de clases de Administración Financiera II).

Como mencionamos al inicio del punto, es importante reflejar la incertidumbre que conlleva este tipo de negocio en este país, por lo que la incertidumbre del negocio se va a expresar como riesgo en el mercado. Así utilizamos un modelo financiero para poder calcular una tasa de rentabilidad esperada por el accionista considerando sólo el riesgo sistemático, dado que se considera que el accionista es un inversor diversificado y, en consecuencia puede eliminar el riesgo propio a través de la diversificación de su cartera. Este modelo es el conocido CAPM (en inglés Capital Asset Pricing Model). Por ello se introduce un parámetro conocido como Beta (β), es un índice que expresa la sensibilidad de los rendimientos del

negocio bajo análisis ante cambios en la rentabilidad del mercado en su conjunto. Si un beta tiene un valor mayor a uno quiere decir que se tiene mayor riesgo que si fuera inversamente.

Para poder determinar esta tasa se utiliza la siguiente fórmula:

$$K_s = r_f + (r_m - r_f) * B + \text{riesgo país}$$

Fuente: Elaboración propia (2021)

En donde:

K_s : es la tasa de rendimiento que vamos a utilizar en el flujo de fondo

R_f : es la tasa libre de riesgo

R_m : rendimiento del mercado.

B : beta de la industria, considerando para el cálculo una industria similar al negocio propuesto.

Riesgo país: es todo riesgo inherente a las inversiones y a las financiaciones en un país con respecto a otro.

La beta de una acción se multiplica por el adicional de riesgo de mercado, que es el rendimiento esperado del mercado (R_m) por encima de la tasa libre de riesgo (R_f). Luego, la tasa libre de riesgo se suma al producto de la beta de la acción y la prima de riesgo de mercado. El resultado debe proporcionar al inversor el rendimiento o la tasa de descuento requeridos para la evaluación del proyecto o encontrar el valor de un activo.

Los datos sacados para el análisis de la tasa fueron los siguientes:

RF	0,93%	
B	0,87	unlevered beta Average (2016-2021)
PRIMA POR RIESGO	4,72%	
RIESGO PAIS	500	puntos básicos
K=	5,04%	
RIESGO PAIS	5%	
K=	10%	sin inflación

Los valores de la tasa libre de riesgo, el beta y la prima de riesgo fueron obtenidos de la página de “Damodaran”, el cual muestra las tasas referidas a un negocio similar en los E.E.U.U. (Healthcare Support Services).

Así nos arroja una tasa de descuento del 54%, calculada de la siguiente manera:

$$(1+k)*(1+inflacion)-1$$

En términos numéricos:

$$= (1+0,1)*(1+0,40)-1$$

Donde el 10% es la tasa que se mostró oportunamente, y la tasa del 40% es la tasa de inflación que se tomó en cuenta para este proyecto.

A modo de resumen, se muestra este cuadro para poder medir la viabilidad el proyecto a diferentes tasas:

		VAN
	0,480	370.850
	0,500	292.709
	0,520	219.663
Tasa descuento	0,540	151.302
	0,560	87.254
	0,580	27.182
	0,600	-29.219

CONCLUSIONES

El presente proyecto parte de la creación de un plan de negocios destinado a la puesta en funcionamiento de un gimnasio personalizado, con una atención exclusiva centrada en las necesidades personales de los asistentes, y buscando mejorar la oferta del mercado del departamento de Godoy Cruz.

A partir de la realización del estudio de mercado, se pudo observar que gran parte de la población valora este tipo de gimnasios personalizados por lo que la puesta en marcha del mismo, permitirá captar este grupo de interesados, contribuyendo además, a la tendencia novedosa que este modelo significa. Se aceptan las hipótesis que se plantearon en esta investigación.

Al finalizar la investigación, y obteniendo los resultados del análisis financiero, se llegó a las siguientes conclusiones:

El bienestar en la vida de las personas, hoy en día, es un factor clave a la hora de afrontar el día a día y de poder mejorar a futuro la calidad de vida de la sociedad. Por eso a la hora de buscar el bienestar de la persona, no sólo se aborda el tema físico sino también la parte psíquica y emocional de la persona. Es decir, no sólo se busca entrenar a la persona sino también brindarle un momento de recreación, donde el alumno se sienta cómodo y a gusto en el lugar, brindando un servicio más al mero entrenamiento físico.

Las personas están interesadas y dispuestas a solicitar un seguimiento personalizado para sus rutinas en el gimnasio y además de asistir a un gimnasio exclusivo, donde los servicios secundarios sean a gusto del cliente (música, temperatura de la sala, etc).

Desde el punto de vista financiero se pudo concluir que el proyecto es viable ya que el VAN fue superior a cero. Además también se tuvo en cuenta un segundo indicador que fue la TIR, ésta arrojó un resultado superior a nuestra tasa de costo de capital, que es la tasa a la cual los inversionistas están dispuestos a realizar el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Becerro, M. (1994). *Ejercicio físico, forma física y salud*. Madrid: Eurobook.
- Bohlander, G. ; Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. 14. ed. - Cengage Learning Editores. México.
- Fernández, C. (2020). Proyecto de inversión: Instalación de gimnasio basado en entrenamiento funcional. *Licenciatura en Administración*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Fitness, J. (2021). *JBH Fitness*. Obtenido de <https://jbh.com.ar/>
- IHRSA. (2018). *Evolución, actualidad y futuro del sector de clubes y gimnasios*. Obtenido de Latin American Report. Segunda Edición. DOIhoisfitness - 800.548.5438
- Martínez, J. (2004). Los gimnasios deportivos. Del ocio a la obligación. *Actas del VIII Congreso Español de Sociología*. Valencia, España: Universidad de Alicante.
- Moya, M. (2017). Plan de negocios para la creación y promoción de Olimpo . *Licenciatura en Publicidad y Mercadotecnia*. Universidad de Guayaquil. FLACSO.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1(86), 58-77.
- R.A.E. (2021). *Definición de gimnasio*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/gimnasio?m=form>
- Revrter Masia, J. y. (2007). Del gimnasio al ocio-salud. Centros de Fitness, Fitness Center, Fitness & Well, Balnearis, Centros de Talasoterapia, Curhotel. *Apunts Educación Física y Deportes*(4), 59-70.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana
- Servant, L. (2016). Plan de Negocios: Gimnasio con pileta climatizada en Chacras de Coria. *Licenciatura en Administración*. Universidad Nacional de Cuyo.
- Zárate, H. y. (2014). Franquicia. El antes y el después del proyecto de unificación del Código Civil argentino. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas*, 8(14).
- Zikmund, W. (2003). *Fundamentos de investigación de mercados* (6° ed.). Madrid: Paraninfo Cengage Learning.

Páginas web consultadas

- ACSM. (15 de Enero de 2021). *Tendencias de fitness 2021 relevadas*. Obtenido de <https://www.acsm.org/all-blog-posts/certification-blog/acsm-certified-blog/2020/12/29/fitness-trends-2021>
- C.G.A. (2019). *Latinoamérica. Actualidad del sector en la región*. Obtenido de Cámara Argentina de Gimnasios: <https://camaradegimnasios.org.ar/noticias/articulo/latinoamerica--actualidad-del-sector-en-la-region>
- C.G.A. (2020). *IHRSA Fitness Latinoamérica*. Obtenido de Cámara Argentina de Gimnasios: <https://camaradegimnasios.org.ar/noticias/articulo/-ihrsa-fitness-latinoamerica-fitness>, M. (Abril de 2021). *Saber escuchar a nuestros clientes es la mayor enseñanza que nos deja la pandemia*. Obtenido de <https://mercadofitness.com/ar/expertos/2021/04/27/saber-escuchar-a-nuestros-clientes-es-la-mayor-ensenanza-que-nos-deja-la-pandemia/>
- Galafate, C. (Febrero de 2021). *Las 21 tendencias fitness para 2021*. Obtenido de <https://www.expansion.com/fueradeserie/cuerpo/2021/02/18/6017de04468aeb207b8b45f1.html>
- INDEC. (2020). *Indicadores de salud en Argentina año 2018*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-32-94>
- INDEC. (2021). *Índice de Precios al Consumidor Agosto 2021*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. República Argentina: <https://www.indec.gob.ar/>
- O.M.S. (2020). *Obesidad en el mundo*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: http://gamapserver.who.int/gho/interactive_charts/ncd/risk_factors/obesity/atlas.html
<https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-historico.html>
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

ANEXOS

ENCUESTA: PLAN DE NEGOCIOS: "LA VIABILIDAD DE UN GIMNASIO PERSONALIZADO CON FRANQUICIAS A FUTURO"

1) EDAD:

- Menor a 25 AÑOS
- 25-40 AÑOS
- 40-65 AÑOS
- 65 AÑOS O MÁS

2) GÉNERO:

- FEMENINO
- MASCULINO

3) CUANDO CONCORRE A UN GIMNASIO, LE INTERESA QUE...:

- EN EL HORARIO QUE CONCURRA, NO ENCUENTRE TANTA GENTE
- EL ESTABLECIMIENTO ESTÉ LIMPIO
- EL ESTABLECIMIENTO ESTÉ BIEN EQUIPADO

4) LE INTERESA QUE SU RUTINA ESTÉ CONTROLADA POR UN PROFESOR:

- SI
- NO
- ME ES INDISTINTO

5) CUANDO VA A AL GIMNASIO, ¿PIDE QUE LE HAGAN UN SEGUIMIENTO PERSONALIZADO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS?

- SI
- NO

6) ¿LE GUSTARÍA ASISTIR A UN GIMNASIO EXCLUSIVAMENTE PARA USTED? DONDE TANTO EL PROFESOR, COMO EL LUGAR Y LA ATENCIÓN BRINDADA SEA SÓLO PARA USTED:

- SI, ME INTERESA
- NO, ME DA LO MISMO

7) ¿CON QUÉ FRECUENCIA VA USTED A UN GIMNASIO?

- 1 VEZ X SEMANA
- 2 VECES A LA SEMANA
- MÁS DE TRES VECES

8) ¿QUE CARACTERÍSTICAS DE UN GIMNASIO LE IMPORTA MÁS DE LAS SIGUIENTES?

- INSTALACIONES Y MAQUINARIAS
- SERVICIO
- UBICACIÓN
- PRECIO
- OTROS:.....

9) EN ESTOS MOMENTOS DE CONTEXTO DE PANDEMIA, ¿IMPORTA CUIDAR DE SU SALUD Y LA DE SU FAMILIA, CUIDÁNDOSE Y QUE LO CUIDEN?

- SI

- NO

10) LE INTERESARIA RECIBIR COMO SERVICIOS ADICIONALES: ¿UN LUGAR PARA USTED SOLO, DONDE EL DOCENTE ESTÉ TRABAJANDO A SU LADO, LLEVANDO

A CABO UNA RUTINA PARTICULAR, CON UNA TOALLITA SUDADERA, AGUA CON BOTELLA INDIVIDUAL, UN CAFÉ LUEGO DE ENTRENAR, MÚSICA A SU GUSTO, CON LA POSIBILIDAD DE UN BAÑO LUEGO DE ENTRENAR Y QUE LO ESPEREN CON TODO DESINFECTADO Y SANITIZADO?

- SI
- NO

CATEGORIAS MONOTRIBUTO

Categ.	Ingresos Brutos (1)	Actividad	Cantidad Mínima de Empleados	Sup. Afectada (*)	Energía Eléctrica Consumida Anualmente	Alquileres Devengados Anualmente	Precio unitario máximo para venta de Cosas Muebles	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	\$ 370.000,00	No excluida	No requiere	Hasta 30 m2	Hasta 3330 Kw	\$ 105.916,77	\$ 39.401,62	\$ 228,63	\$ 228,63	\$ 1.008,72	\$ 1.408,87	\$ 2.646,22	\$ 2.646,22
B	\$ 550.000,00	No excluida	No requiere	Hasta 45 m2	Hasta 5000 Kw	\$ 105.916,77	\$ 39.401,62	\$ 440,49	\$ 440,49	\$ 1.109,59	\$ 1.408,87	\$ 2.958,95	\$ 2.958,95
C	\$ 770.000,00	No excluida	No requiere	Hasta 60 m2	Hasta 6700 Kw	\$ 211.833,52	\$ 39.401,62	\$ 753,19	\$ 696,01	\$ 1.220,56	\$ 1.408,87	\$ 3.382,62	\$ 3.325,44
D	\$ 1.060.000,00	No excluida	No requiere	Hasta 85 m2	Hasta 10000 Kw	\$ 211.833,52	\$ 39.401,62	\$ 1.237,37	\$ 1.143,23	\$ 1.342,61	\$ 1.408,87	\$ 3.988,85	\$ 3.894,71
E	\$ 1.400.000,00	No excluida	No requiere	Hasta 110 m2	Hasta 13000 Kw	\$ 263.951,28	\$ 39.401,62	\$ 2.353,69	\$ 1.825,79	\$ 1.476,88	\$ 1.408,87	\$ 5.239,44	\$ 4.711,54
F	\$ 1.750.000,00	No excluida	No requiere	Hasta 150 m2	Hasta 16500 Kw	\$ 264.791,88	\$ 39.401,62	\$ 3.238,03	\$ 2.383,95	\$ 1.624,56	\$ 1.408,87	\$ 6.271,46	\$ 5.417,38
G	\$ 2.100.000,00	No excluida	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	\$ 317.750,28	\$ 39.401,62	\$ 4.118,99	\$ 2.972,36	\$ 1.787,01	\$ 1.408,87	\$ 7.314,87	\$ 6.168,24
H	\$ 2.600.000,00	No excluida	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	\$ 423.667,03	\$ 39.401,62	\$ 9.414,8	\$ 7.296,5	\$ 1.965,71	\$ 1.408,87	\$ 12.789,38	\$ 10.671,08
I	\$ 2.910.000,00	Venta de Bs.	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20000 Kw	\$ 423.667,03	\$ 39.401,62	-	\$ 11.768,52	\$ 2.162,29	\$ 1.408,87	-	\$ 15.339,68

FLUJO DE FONDOS MENSUALES PARA EL MOMENTO 1 Y MOMENTO 2

FLUJO DE FONDO MENSUAL													TOTALES
	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5	Momento 6	Momento 7	Momento 8	Momento 9	Momento 10	Momento 11	Momento 12	
Precio-cuota	7.500,00												
Ingresos													
Abonos mensuales	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 67.500	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 82.500	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 97.500	\$ 105.000	\$ 112.500	\$ 120.000	\$ 1.035.000
Venta Bs de uso													
Total Ingresos	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 67.500	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 82.500	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 97.500	\$ 105.000	\$ 112.500	\$ 120.000	\$ 1.035.000
Egresos													
Costo fijo	\$ 66.985	\$ 66.985	\$ 66.985	\$ 66.985	\$ 66.985	\$ 66.985	\$ 66.985	\$ 66.985	\$ 66.985	\$ 66.985	\$ 66.985	\$ 66.985	\$ 803.815
Costo variable	\$ 1.301	\$ 1.301	\$ 1.464	\$ 1.464	\$ 1.626	\$ 1.789	\$ 1.952	\$ 1.952	\$ 2.114	\$ 2.277	\$ 2.439	\$ 2.602	\$ 22.280
													\$ 0
Total Egresos	\$ 68.286	\$ 68.286	\$ 68.448	\$ 68.448	\$ 68.611	\$ 68.773	\$ 68.936	\$ 68.936	\$ 69.099	\$ 69.261	\$ 69.424	\$ 69.587	\$ 826.094
Utilidad	-\$ 8.286	-\$ 8.286	-\$ 948	\$ 6.552	\$ 6.389	\$ 13.727	\$ 21.064	\$ 21.064	\$ 28.401	\$ 35.739	\$ 43.076	\$ 50.413	\$ 208.906
inversiones													
Capital Fundiario													
Capital de Explotacion													
Capital de Trabajo													
Otras Inversiones													
Total Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
FLUJO NETO DE FONDOS	-\$ 8.286	-\$ 8.286	-\$ 948	\$ 6.552	\$ 6.389	\$ 13.727	\$ 21.064	\$ 21.064	\$ 28.401	\$ 35.739	\$ 43.076	\$ 50.413	\$ 208.906
Flujo Acumulado max	-\$ 8.286	-\$ 16.571	-\$ 17.519	-\$ 10.968	-\$ 4.578	\$ 9.148	\$ 30.212	\$ 51.276	\$ 79.677	\$ 115.416	\$ 158.492	\$ 208.906	

FLUJO DE FONDO MENSUAL													TOTALES
	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5	Momento 6	Momento 7	Momento 8	Momento 9	Momento 10	Momento 11	Momento 12	
PRECIO	\$7.500												
INFLACION CONSIDERADA	1,4												
Ingresos													
Abonos mensuales	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 178.500	\$ 178.500	\$ 189.000	\$ 189.000	\$ 199.500	\$ 210.000	\$ 220.500	\$ 231.000	\$ 241.500	\$ 252.000	\$ 2.425.500
Venta Bs de uso													
Total Ingresos	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 178.500	\$ 178.500	\$ 189.000	\$ 189.000	\$ 199.500	\$ 210.000	\$ 220.500	\$ 231.000	\$ 241.500	\$ 252.000	\$ 2.425.500
Egresos													
Costo fijo	\$ 127.378	\$ 127.378	\$ 127.378	\$ 127.378	\$ 127.378	\$ 127.378	\$ 127.378	\$ 127.378	\$ 127.378	\$ 127.378	\$ 127.378	\$ 127.378	\$ 1.528.541
Costo variable	\$ 3.643	\$ 3.643	\$ 3.870	\$ 3.870	\$ 4.098	\$ 4.098	\$ 4.326	\$ 4.554	\$ 4.781	\$ 5.009	\$ 5.237	\$ 5.464	\$ 52.593
													\$ 0
Total Egresos	\$ 131.021	\$ 131.021	\$ 131.249	\$ 131.249	\$ 131.477	\$ 131.477	\$ 131.704	\$ 131.932	\$ 132.160	\$ 132.387	\$ 132.615	\$ 132.843	\$ 1.581.134
Utilidad	\$ 36.979	\$ 36.979	\$ 47.251	\$ 47.251	\$ 57.523	\$ 57.523	\$ 67.796	\$ 78.068	\$ 88.340	\$ 98.613	\$ 108.885	\$ 119.157	\$ 844.366
Impuestos													\$ 0
inversiones													
Capital Fundiario													
Capital de Explotacion													
Capital de Trabajo													
Otras Inversiones													
Total Inversiones	\$ 0												
FLUJO NETO DE FONDOS	\$ 36.979	\$ 36.979	\$ 47.251	\$ 47.251	\$ 57.523	\$ 57.523	\$ 67.796	\$ 78.068	\$ 88.340	\$ 98.613	\$ 108.885	\$ 119.157	\$ 844.366
Flujo Acumulado max	\$ 36.979	\$ 73.958	\$ 121.209	\$ 168.460	\$ 225.983	\$ 283.507	\$ 351.303	\$ 429.371	\$ 517.711	\$ 616.324	\$ 725.209	\$ 844.366	



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, 13 de Junio 2022


Firma y aclaración

25330
Número de registro

33.051.480
DNI